

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
LAURANNE VANSTEENKISTE

LES STRATÉGIES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE : LE CAS DE
PME QUÉBÉCOISES

AVRIL 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

La présente étude, *Les stratégies de gestion de la diversité culturelle : le cas de PME québécoises*, a pour objectif de comprendre le comportement des PME engagées dans des activités de sous-traitance internationale face à la diversité culturelle. Bien qu'il existe une littérature abondante sur le phénomène de l'internationalisation des PME, des difficultés de compréhension subsistent quant aux comportements qu'elles adoptent face aux différences culturelles. Malgré la mondialisation et les avantages potentiels liés aux activités internationales, les PME rencontrent parfois des difficultés lorsqu'il s'agit de collaborer avec des partenaires localisés dans un pays étranger. Afin d'aborder ce phénomène, l'accent peut être mis sur la gestion interculturelle, qui est aussi appelée gestion de la diversité culturelle. Selon plusieurs auteurs, cette pratique d'affaires est une source d'avantages concurrentiels agissant positivement sur la réussite internationale de l'entreprise. En effet, la gestion de la diversité culturelle apparaît comme un levier stratégique permettant de réduire les conséquences négatives liées aux différences culturelles.

Le caractère exploratoire de notre recherche qui s'intéresse spécifiquement au comportement des PME face à la diversité culturelle a très peu été étudié. Cette étude a été menée auprès de trois entreprises québécoises exerçant dans le domaine du textile et qui ont des activités de sous-traitance sur le marché international.

Les résultats obtenus à la suite d'analyses intra-cas et inter-cas permettent d'affirmer que la gestion des différences culturelles impacte positivement la réussite des activités internationales. De même, le profil du propriétaire-dirigeant a une relation significative sur la gestion interculturelle. En effet, c'est la vision du dirigeant concernant la diversité culturelle qui influencera la façon de gérer de celle-ci.

Nos résultats permettent, d'une part, de contribuer à l'amélioration des connaissances sur les pratiques de gestion de la diversité culturelle adoptées par les PME et, d'autre part, ils peuvent guider les dirigeants de PME souhaitant s'ouvrir à l'international et ne sachant pas comment faire face aux différences culturelles.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS	x
REMERCIEMENTS	xi
CHAPITRE 1. INTRODUCTION.....	12
CHAPITRE 2. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE	15
2.1 Le contexte international	15
2.2 L'internationalisation.....	16
2.2.1 Les formes d'internationalisation.....	17
2.2.2 Les modes d'internationalisation	19
2.3 Les facteurs qui influencent le succès de l'internationalisation des PME.....	23
2.3.1 L'âge de l'entreprise.....	23
2.3.2 L'expérience de l'entreprise.....	24
2.3.3 Le capital humain et le capital social	25
2.3.4 Les compétences internationales.....	27
2.4 Les barrières à l'internationalisation	28
2.4.1 Les barrières externes.....	29
2.4.2 Les barrières internes	30
2.5 La gestion interculturelle	32
2.5.1 La culture.....	33
2.5.1.1 La culture nationale.....	34
2.5.1.2 La distance culturelle.....	39
2.5.2 La diversité culturelle.....	39
2.5.2.1 La diversité culturelle dans le milieu professionnel.....	40
2.5.2.2 Impacts de la diversité culturelle dans le milieu professionnel.....	41
2.5.3 La gestion de la diversité culturelle.....	45

2.5.3.1 Les compétences requises	47
2.5.3.2 Devenir une entreprise multiculturelle	50
2.6 L'impact de la diversité culturelle sur l'internationalisation des PME	53
2.6.1 La négociation interculturelle.....	54
2.6.2 Le développement de la confiance	55
2.6.3 La synergie culturelle	56
CHAPITRE 3. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE	58
3.1 Le cadre conceptuel	58
3.2 Position de recherche.....	62
3.3 Provenance des données	64
3.3.1 Description des sujets de l'étude.....	64
3.3.2 Les entrevues semi-dirigées	66
3.3.2.1 Le guide d'entrevue	67
3.3.2.2 Le déroulement des entrevues	68
CHAPITRE 4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	69
4.1 Entreprise Textile 1.....	69
4.1.1 Présentation de l'entreprise	69
4.1.2 Présentation des résultats	70
4.1.2.1 L'activité internationale	70
4.1.2.2 La diversité culturelle	72
4.1.2.3 La gestion de la diversité culturelle.....	73
4.1.2.4 Les propriétaires-dirigeants.....	74
4.1.3 Analyse des résultats	75
4.1.4 Conclusion pour l'entreprise Textile 1	77
4.2 Entreprise Textile 2.....	78
4.2.1 Présentation de l'entreprise	78
4.2.2 Présentation des résultats	79
4.2.2.1 L'activité internationale	79
4.2.2.2 La diversité culturelle	81

4.2.2.3 La gestion de la diversité culturelle.....	82
4.2.2.4 Le propriétaire-dirigeant.....	83
4.2.3 Analyse des données	84
4.2.4 Conclusion pour l'entreprise Textile 2.....	86
4.3 Entreprise Textile 3.....	87
4.3.1 Présentation de l'entreprise	87
4.3.2 Présentation des résultats	88
4.3.2.1 L'activité internationale	88
4.3.2.2 La diversité culturelle.....	90
4.3.2.3 La gestion de la diversité culturelle.....	91
4.3.2.4 Le propriétaire-dirigeant.....	92
4.3.3 Analyse des résultats	93
4.3.4 Conclusion pour l'entreprise Textile 3.....	95
4.4 Synthèse des analyses	96
4.4.1 Discussion des résultats.....	97
4.4.2 Proposition d'un nouveau cadre conceptuel.....	101
4.5 Conclusion des analyses et réponse à la question de recherche	103
CHAPITRE 5. CONCLUSION	106
5.1 Conclusion.....	106
5.2 Implication managériale	107
5.3 Limites de la recherche	108
5.4 Pistes de recherche.....	109
BIBLIOGRAPHIE.....	110
ANNEXE A	119
ANNEXE B	122
ANNEXE C	125

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les différentes formes d'internationalisation.....	19
Tableau 2. Les dimensions d'Hofstede	36
Tableau 3. Les cultures selon Hall et Hall	38
Tableau 4. Récapitulatif des éléments de la gestion interculturelle	52
Tableau 5. Caractéristiques des entreprises sélectionnées	66
Tableau 6. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 1	77
Tableau 7. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 2.....	85
Tableau 8. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 3.....	95

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les acteurs du processus d'internationalisation, leurs compétences en actions et leurs rôles	28
Figure 2. Éléments de l'entreprise affectés par la diversité culturelle	45
Figure 3. L'empathie culturelle.....	49
Figure 4. Cadre conceptuel de la recherche – La gestion de la diversité culturelle en contexte de collaboration internationale.....	60
Figure 5. Le processus de gestion interculturelle.....	61
Figure 6. Proposition d'un nouveau cadre conceptuel	103

LISTE DES ABRÉVIATIONS

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

PME : Petites et moyennes entreprises.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce travail de recherche.

Tout d'abord, de grands remerciements les plus sincères à Mme Josée St-Pierre, directrice de ce mémoire qui a pris la relève en cours de route. Merci également à Mme Dorra Skander qui m'a aidée dans les premières étapes. Par leur soutien et leurs précieux conseils, elles m'ont aidé tout au long de cette étude à écrire et finaliser ce mémoire.

Je remercie également M. Frédéric Laurin pour le temps consacré à cette étude et les commentaires visant à améliorer le contenu et la pertinence.

Un grand merci aux entreprises qui m'ont permis de réaliser cette étude. J'exprime finalement ma gratitude à toutes les personnes rencontrées qui ont accepté de prendre du temps pour répondre à mes interrogations avec gentillesse.

CHAPITRE 1. INTRODUCTION

Depuis le début des années 1980, on assiste à une augmentation importante des activités impliquant des acteurs issus de différentes cultures, étant donné un environnement social et économique de plus en plus mondialisé (Chevrier, 2003a; Barmeyer et Mayrhofer, 2009). L'internationalisation croissante ainsi que la régionalisation des économies (ALENA, MERCOSUR, Union Européenne) ont un effet sur la dynamique des États et des entreprises, provoquant l'abolissement des frontières physiques et institutionnelles (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008), ainsi qu'un accroissement substantiel à l'échelle internationale des flux de biens et services, de personnel, de technologies et de capitaux. Le monde, de plus en plus cosmopolite, est régi par les interdépendances qui relient les personnes les unes aux autres (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008), favorisant les interactions continues entre les différentes cultures (Arcand, 2007). Ainsi, les relations interculturelles font désormais partie du quotidien des entreprises de tous les pays (Loth, 2009).

Cette évolution du contexte et l'internationalisation croissante obligent un certain nombre d'entreprises et leurs propriétaires-dirigeants, à devoir modifier certaines de leurs façons de faire pour s'adapter si elles veulent protéger leur compétitivité (Chevrier et Segal, 2011). En effet, de nombreuses entreprises doivent développer leurs activités à l'étranger (Cox et Blake, 1991), ce qui entraîne des modifications aux pratiques d'affaires étant donné les contacts entre des individus localisés dans des espaces différents (Scotto, Loth et Tiffon, 2014). Cette évolution amène ainsi les entreprises à collaborer davantage avec des gens issus d'autres cultures, que ce soit des clients, des employés, des fournisseurs ou des partenaires.

Les défis sont importants pour les PME. En plus du besoin d'internationaliser leurs activités, celles-ci font face à un déficit de connaissances concernant les barrières ou les freins à leur développement international. Parmi ces barrières, on retiendra le fait que ces

échanges internationaux impliquent des dimensions « culturelles » (Rahman, Uddin et Lodorfos, 2017) par la réunion d'acteurs appartenant à des cultures différentes. Or, toutes les entreprises n'ont pas les compétences pour gérer ces différences culturelles.

La gestion de la diversité culturelle, aussi appelée gestion interculturelle, peut être vue comme une solution qui permet de répondre à des problèmes dans des situations d'échanges engageant des acteurs issus de cultures différentes. En effet, la gestion interculturelle permet aux entreprises de pallier les risques qu'engendre la diversité culturelle rencontrée par la mise en place de politiques ou de pratiques adaptées dans les échanges internationaux.

Par cette gestion, selon Schneider et Barsoux (2003), les organisations peuvent anticiper les actions et les besoins des individus issus d'autres cultures afin de pouvoir partager et collaborer ensemble. Il s'agit de la mise à profit de la diversité culturelle ainsi que de son utilisation pertinente dans le but d'obtenir des avantages concurrentiels, ce que l'on qualifie de « gestion intelligente de la diversité culturelle ». D'après Higgs (1996), cette forme d'adaptation s'intéresse aux modalités d'organisation des différences culturelles et leurs impacts. De plus, cela permet aux entreprises de minimiser les conséquences négatives qui pourraient ressortir de ces relations et de bénéficier de la valeur créée grâce aux ressources qu'offre chaque culture (Chevrier, 2003a), permettant de développer un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux et internationaux.

Le but de ce mémoire est de comprendre comment les PME engagées dans des activités de sous-traitance internationale réagissent aux différences culturelles qu'elles rencontrent. *Est-ce qu'elles gèrent ces différences? Est-ce qu'elles adaptent leurs pratiques d'affaires?* La réponse à ces questions permettrait de comprendre l'intérêt, voire l'importance, pour les dirigeants de PME de développer des compétences spécifiques en matière de gestion interculturelle lorsqu'ils souhaitent établir des collaborations avec des partenaires étrangers. Cette étude nous permettrait également d'aiguiller les entrepreneurs

quant aux pratiques de gestion liées à l'interculturel afin de profiter de l'intelligence de la diversité et de développer un avantage concurrentiel. Cela permettrait aussi à ceux qui sont déjà engagés sur le marché international d'améliorer leurs pratiques de gestion pour assurer une meilleure performance internationale.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons procédé à l'étude de trois PME opérant dans le même secteur économique et ayant le même cœur de métier. Ces entreprises se sont toutes internationalisées par le biais de la sous-traitance. Les résultats soulignent l'importance de la perception du propriétaire-dirigeant quant à la diversité culturelle et la gestion de celle-ci et mettent en relief l'impact de cette gestion sur la réussite de leurs activités internationales.

Outre l'introduction, le présent mémoire compte cinq chapitres. Dans un premier temps, nous allons présenter une analyse de la littérature à propos du contexte international, l'internationalisation des entreprises ainsi que les barrières au processus de développement international. Ensuite, dans ce même chapitre nous aborderons la gestion interculturelle qui regroupe les notions de culture, de diversité culturelle, d'impacts de la diversité culturelle, de la gestion de celle-ci et des éléments qui permettent à une entreprise de devenir multiculturelle. Deuxièmement, nous dresserons un cadre conceptuel à partir de la revue de littérature. Par la suite, nous présenterons la méthodologie adoptée pour cette recherche, c'est-à-dire l'étude de cas, la méthode de collecte des données et de traitement de celles-ci. Le quatrième chapitre présentera les résultats obtenus. Pour finir, nous conclurons cette recherche par les contributions et les limites de cette étude. Nous établirons également des pistes de réflexion pour les recherches à venir.

CHAPITRE 2. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

« L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques des organisations. Elle les oblige à sortir de leur cadre régional ou national, ou encore du cercle des pays à proximité, dans lequel nombre d'entre elles ont pu longtemps rester cantonnées, pour se projeter dans un espace économique bien plus ouvert » (Lemaire, 2013, p. 4). L'internationalisation correspond à un processus qui permet aux entreprises d'établir des liens qui conduisent à des flux de marchandises ou de capitaux avec d'autres pays (Laghzaoui, 2006). Il s'agit d'une décision stratégique qui dépend de différents éléments dont la conjoncture économique, le désir d'expansion et les actifs de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présentons la littérature qui permettra de comprendre pourquoi et comment les PME s'ouvrent aux marchés étrangers. Par la suite, la notion de gestion interculturelle sera explicitée et détaillée afin de mettre en avant les caractéristiques de la multiculturalité ainsi que les difficultés que peuvent rencontrer les PME dans un contexte de collaboration internationale. Ces travaux servent à appuyer le développement du cadre conceptuel de cette recherche.

2.1 LE CONTEXTE INTERNATIONAL

Depuis des décennies, le monde est en évolution constante, situation expliquée par trois facteurs selon Lemaire (2013). D'abord, une augmentation de la concurrence, ensuite, l'émergence de marchés à forte croissance qui contribue également à cette concurrence, et finalement, la régionalisation et la multitude d'ententes de libéralisation entre pays qui permettent la réduction des tarifs douaniers et favorisent les échanges commerciaux.

La mondialisation de l'économie accroît l'instabilité de l'environnement d'affaires et fragilise les entreprises plus vulnérables et plus particulièrement les PME dont les ressources limitées peuvent constituer un handicap (Jean-Amans et Abdellatif, 2013). La concurrence demande aux entreprises de développer des stratégies appropriées afin de répondre à leurs besoins et de demeurer compétitives. L'ouverture à de nouveaux marchés devient donc nécessaire pour certaines entreprises qui ne peuvent plus se contenter de leur marché national. Dès lors, la stratégie d'internationalisation des PME n'est « plus considérée comme une stratégie de croissance mais aussi comme un moyen pour assurer la survie ou protéger les marchés de la concurrence » (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011, p. 8).

La concurrence accrue amène aussi de plus en plus de produits étrangers sur les marchés locaux (St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia, 2014), ceux-ci étant offerts à de meilleurs prix ou avec une qualité supérieure. Les entreprises locales incapables de faire face à ces concurrents pourront être incitées à revoir leurs stratégies de production et éventuellement à s'allier avec d'autres organisations pour améliorer leur compétitivité (El Fadil et St-Pierre, 2011). Ces alliances ou collaborations peuvent être nationales ou internationales.

Face à cet environnement plus ouvert, les PME ont trois choix : s'adapter et se développer à l'international, rester sur leur marché national ou se retirer du marché. Notre mémoire s'intéresse aux PME qui se sont engagées à l'international, c'est pourquoi la notion d'internationalisation sera explicitée dans les sections suivantes.

2.2 L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation est un processus temporel et dynamique, qui peut être caractérisé comme « un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps, avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus » (St-Pierre et Perrault, 2009, p. 21);

et qui a pour objectif d'introduire une entreprise sur des marchés étrangers. Ceux-ci peuvent être éloignés géographiquement, différents culturellement, économiquement et juridiquement par rapport au marché national dans lequel évolue déjà l'entreprise. Laghzaoui (2009) propose la définition suivante de l'internationalisation : « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger, etc. » (p. 53).

Cette définition de Laghzaoui (2009) identifie différents modes d'internationalisation, chacun présentant des caractéristiques spécifiques. Les formes et les modes d'internationalisation ainsi que les ressources clés et les barrières que peuvent rencontrer les entreprises lors de ce processus seront abordées dans les sections qui suivent.

2.2.1 Les formes d'internationalisation

Selon Oviatt et McDougall (1994), les entreprises qui opèrent à l'échelle internationale sont des organisations qui visent à gagner des avantages concurrentiels significatifs en se basant sur la combinaison de leurs ressources et leur utilisation efficace. Toutefois, comme le soulignent Ramadan et Levratto (2011), le processus d'internationalisation est complexe et multidimensionnel. La stratégie d'internationalisation d'une entreprise implique le choix de la localisation, les objectifs à atteindre, les priorités et la vision du propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Le choix de la forme du mode d'entrée sur le marché international permet aussi de définir cette stratégie (Lemaire, 2013).

Mentionnons toutefois que l'internationalisation peut prendre plusieurs formes et regroupe différents types d'activités visant des objectifs spécifiques. Il n'existe pas de nomenclature unique de ces activités mais chacune d'elles fait appel à des compétences

particulières. St-Pierre *et al.* (2011) regroupent les activités internationales sous trois catégories.

Tout d'abord, l'internationalisation mercantile est la forme la plus fréquente. Cela fait référence aux activités internationales classiques, soit l'exportation, l'importation, l'investissement direct à l'étranger et la sous-traitance. Elle concerne les flux de marchandises et répond à des besoins spécifiques des entreprises. En effet, elle permet de se diversifier, d'agrandir son marché et d'être plus compétitif, donc de développer des avantages concurrentiels.

Le second type d'internationalisation est principalement basé sur l'aspect technologique. Il fait référence à la possibilité pour les entreprises locales d'investir dans des équipements produits à l'étranger pour réaliser leurs activités, soit parce que ces équipements ne sont pas disponibles localement, ou soit parce que les équipements locaux ne permettent pas de rencontrer leurs objectifs de compétitivité. De plus, cette décision peut aussi être liée à des exigences de qualité.

La dernière dimension est l'internationalisation organisationnelle, qui découle directement des formes d'internationalisation précédentes. L'entreprise y a recours pour améliorer son fonctionnement en contrôlant les activités nationales et internationales et en gérant de façon particulière les différents risques qui en découlent.

Le tableau 1 présente les différentes formes d'internationalisation.

Tableau 1. Les différentes formes d'internationalisation

Formes d'internationalisation	Comment?	Pourquoi?
Internationalisation mercantile	Import Export Investissement direct à l'étranger (IDE) Sous-traitance	Réponses à des besoins de compétitivité, d'expansion ou de diversification.
Internationalisation technologique	Intégration de nouvelles technologies fabriquées au-delà des frontières.	Exigence de qualité, absence de fabricants sur le marché local.
Internationalisation organisationnelle	Intégration de nouvelles pratiques d'affaires.	Améliorer l'organisation, gérer différemment les risques.

Source : St-Pierre *et al.* (2011).

Nous avons présenté les formes d'internationalisation. La section suivante abordera les différents modes d'internationalisation de façon plus détaillée.

2.2.2 Les modes d'internationalisation

Le mode d'internationalisation se définit selon les types d'engagements, d'implication et de contrôle sur le marché international (Lemaire, 2013). C'est la décision la plus importante dans un processus de développement à l'international puisque cela va influencer sur la performance de l'entreprise sur le marché étranger (Prime et Usunier, 2013). Oviatt et McDougall (1994) identifient quatre modes d'internationalisation des entreprises ou de leurs activités.

1. Le démarrage directement à l'international (*born-global*), c'est la façon la plus radicale d'entreprendre à l'international (Oviatt et McDougall, 1994). Cette stratégie permet à l'entreprise de se développer en même temps sur le marché national et sur le marché international. Le démarrage direct à l'international est un mode d'internationalisation qui demande à l'entreprise de proposer un produit ou un service qui se distingue de ce que l'on peut trouver sur les marchés. Cela

permet également de cibler plus de clients et éventuellement d'augmenter sa marge de profit. Cependant, selon Oviatt et McDougall (1994), il faut avoir les ressources et les compétences nécessaires pour entreprendre cette démarche lors de la création de l'entreprise.

2. L'exportation et l'importation de marchandises. L'exportation permet aux entreprises d'accélérer leur croissance, de réduire leur dépendance au marché national, d'utiliser une capacité de production excédentaire et/ou de liquider un surplus d'inventaire (St-Pierre *et al.*, 2011). Cependant l'exportation présente aussi des inconvénients tels que la forte concurrence qui se trouve sur les marchés étrangers. On trouvera également certaines barrières tels que la réglementation, un besoin d'expertise spécifique et des ressources financières en quantité suffisante.

L'importation est un moyen de réduction des coûts pour rester compétitif. Cela consiste à acheter des produits ou des services en-dehors du territoire national (Ebert-Walkens, 2013). L'importation sert à accroître la qualité des produits et la capacité d'innovation d'une entreprise et parfois, de se conformer aux standards de l'industrie. Toutefois, s'internationaliser en important requiert un réseau de contacts sur le marché étranger (St-Pierre *et al.*, 2011).

3. Les collaborations internationales sont définies par des alliances entre deux ou plusieurs entités indépendantes qui s'engagent ensemble mais qui, sur le long terme, gardent des objectifs qui leur sont propres (Blanchot, 2008). Elles sont reconnues pour avantager l'intégration des PME sur les marchés mondiaux. Suivant Glaister et Buckley (1996), les collaborations internationales permettent d'accélérer le processus d'implantation grâce aux ressources de l'entreprise ainsi qu'à son réseau de contacts. En effet, développer des alliances internationales permet aux entreprises de combler un manque de ressources internes, de réduire

leurs coûts, de se différencier et peut contribuer à acquérir de nouvelles connaissances sur les marchés étrangers (St-Pierre *et al.*, 2014; Dyer et Singh, 1998). Les échanges avec une organisation étrangère peuvent aussi pallier le manque d'expérience internationale et constituer un élément clef pour le développement sur un marché étranger (Glaister et Buckley, 1996).

Par ailleurs, les collaborations internationales peuvent représenter un défi pour les entreprises, dû aux spécificités de chaque pays qui peuvent être économiques (marché de l'emploi, croissance économique), politiques (lois, situations géopolitiques), et sociétales (culture, langue) (Gallego-Roquelaure, 2015). Il se peut donc qu'il existe au sein des organisations des incertitudes par rapport aux comportements des éventuels partenaires ainsi qu'à la relation qui sera établie avec eux (St-Pierre *et al.*, 2014). Ces incertitudes peuvent nuire à la négociation ainsi qu'au processus de développement de la confiance (St-Pierre *et al.*, 2014), confiance qui est nécessaire pour réussir les négociations afin d'arriver à obtenir une synergie culturelle entre les différentes parties.

Les activités de sous-traitance font aussi référence à des relations de collaborations internationales. La sous-traitance est définie par Chaillou (1977), comme tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention de ressources extérieures à l'entreprise. Cela peut faire référence à l'exécution du travail en tant que tel, à l'utilisation de méthodes de travail ainsi qu'à la consultation pour développer et définir un travail de façon détaillée. L'entreprise donneuse d'ordres et l'entreprise sous-traitante se substituent et se subornent. Elles doivent donc collaborer ensemble et multiplier les échanges d'information afin de mener à bien leur projet.

D'après St-Pierre *et al.* (2011), la sous-traitance internationale permet de profiter de l'expertise du sous-traitant, de satisfaire les demandes du client principal, de

profiter des bas coûts de la main-d'œuvre et de se rapprocher du marché étranger. Cela donne aussi la possibilité à l'entreprise qui sous-traite d'augmenter sa capacité d'innovation et la qualité de ses produits. En contexte de sous-traitance, la distance culturelle peut contribuer à l'asymétrie de l'information et entraîner un accroissement des coûts entre les partenaires (El Fadil et St-Pierre, 2011). Parallèlement, la distance géographique accentue les différences culturelles. D'après Gallego-Roquelaure (2015), la diversité culturelle peut aussi engendrer des dysfonctionnements nuisibles à la qualité des produits, voire même détériorer la relation entre les deux entités. En effet, cela peut amener un climat d'inquiétude au sein du personnel et à terme, entraîner une baisse de la productivité.

4. L'investissement direct à l'étranger (IDE) ou la production d'unité dans le pays hôte correspond à la délocalisation. Gallego-Roquelaure et Calamel (2015) définissent la délocalisation comme l'implantation d'une activité de production dans un pays étranger dont une grande partie de cette production sera rapatriée. Elle est souvent adoptée pour profiter des bas coûts de main-d'œuvre, mais cette stratégie peut également permettre de développer de nouveaux marchés dans la zone du pays étranger (Gallego-Roquelaure et Calamel, 2015). Les entreprises qui adoptent cette stratégie implantent une filiale ou une succursale et se concentrent sur une zone géographique.

Cette diversité des modes d'internationalisation implique des relations plus ou moins étroites avec des collaborateurs étrangers, relations qui exigeront certaines compétences. Nous en discuterons plus loin.

Dans la section suivante, nous aborderons les facteurs de réussite de l'engagement international des PME.

2.3 LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE SUCCÈS DE L'INTERNATIONALISATION DES PME

La décision d'internationaliser ses activités exige des PME des ressources spécifiques et des compétences qui peuvent parfois leur faire défaut. On retrouvera ainsi un certain nombre de facteurs qui peuvent jouer un rôle déterminant sur le processus d'internationalisation ainsi que sur son succès, comme l'ont démontré de nombreux auteurs. Ces facteurs concernent l'âge de l'entreprise, la taille de l'organisation, l'expérience, le capital social, le capital humain, les compétences internationales, les capacités technologiques, le niveau d'implication dans la recherche et le développement, le réseau, l'environnement économique et social, la vision du propriétaire-dirigeant, etc. (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Autio, Sapienza et Almeida, 2000; Bourdieu, 1980; Coeurderoy, Davidsson, Tywoniak et Lwango, 2009; Davidsson et Honig, 2003; Goxe et Viala, 2009; Hill, 2001a, 2001b; Kamanzi, 2006; Love, Roper et Zhou, 2016; Majocchi, Bacchiocchi et Mayrhofer, 2005; Mejri et Umemoto, 2010; Pantin, 2006, 2010; Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006; Toulouva, Votoupalova et Kubickova, 2015; Wach, 2014).

Puisque notre étude s'intéresse à la gestion de la diversité culturelle, notre discussion portera sur les facteurs qui y sont liés, soit l'âge, l'expérience, le capital humain et social ainsi que les compétences internationales.

2.3.1 L'âge de l'entreprise

Autio, Sapienza et Almeida (2000) évoquent le fait que l'âge de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation. En effet, les entreprises plus âgées ont tendance à agir plus prudemment et sont capables de structurer leurs activités de façon à ce qu'elles puissent assimiler rapidement les connaissances qui sont rattachées aux autres pays (Autio, Sapienza et Almeida, 2000). On peut ainsi anticiper une meilleure gestion des différences culturelles par les entreprises plus âgées. Par ailleurs, suivant Love, Roper et Zhou (2016), l'âge peut être un indicateur d'expérience mais également être un frein

par rapport à la capacité d'adaptation d'une entreprise. En effet, au sein d'une entreprise, il est plus difficile de changer les pratiques d'affaires lorsqu'elles sont déjà bien ancrées, ce qui est un comportement observable chez les PME et les individus plus âgés.

2.3.2 L'expérience de l'entreprise

Une étude réalisée par Toulova, Votoupalova et Kubickova (2015) entre 2010 et 2012 auprès de 135 PME tchèques des industries alimentaire, viticole et du bois avait pour but d'examiner les facteurs qui influencent le choix de la stratégie sur les marchés étrangers. Il en résulte que l'expérience de l'entreprise sur des marchés étrangers a un effet sur la stratégie de développement à l'international qu'elle adopte. Une entreprise ayant déjà réalisé des activités à l'international pourra prendre du recul et apprendre de ses erreurs mais aussi prendre d'autres décisions afin d'améliorer le résultat attendu.

Les auteurs ajoutent que l'expérience de l'entreprise dans son secteur d'activité est importante. Cependant la relation n'est pas linéaire. Tout dépend de l'industrie dans laquelle la firme évolue (Majocchi, Bacchiocchi et Mayrhofer, 2005). Chaque secteur d'activité a une relation expérience de l'entreprise-réussite internationale qui lui est propre, c'est-à-dire que l'expérience acquise dans un domaine pourrait avoir une relation significative avec la performance internationale alors que dans un autre secteur d'activité, l'expérience de l'entreprise n'aurait pas d'impact significatif. Cette relation dépend de la capacité des entreprises de mettre en place des réseaux internationaux, ce qui requiert du temps et de nombreuses connaissances. Or, cette capacité serait différente entre les secteurs d'activités (Majocchi, Bacchiocchi et Mayrhofer, 2005).

2.3.3 Le capital humain et le capital social

Le capital humain fait référence aux connaissances et aux compétences qu'un individu utilise pour produire des biens et des services (Kamanzi, 2006). Dans un contexte d'activités internationales, Ruzzier, Hisrich et Antoncic (2006) montrent que le capital humain du propriétaire-dirigeant et de l'équipe entrepreneuriale est lié au degré d'internationalisation de l'entreprise. Selon ces auteurs, la perspective internationale est développée grâce à l'expérience acquise par le propriétaire et l'équipe entrepreneuriale. Aussi, il apparaît qu'une vision à long terme est plus appropriée pour la réussite de la stratégie de développement à l'international (Toulova, Votoupalova et Kubickova, 2015). La vision à long terme permet de développer des relations à long terme favorisant le développement de synergie culturelle.

Cette relation est aussi étudiée par d'autres auteurs. Pour Davidsson et Honig (2003), les connaissances sont acquises grâce à l'expérience, l'apprentissage sur le terrain et les études. Elles émanent du personnel qualifié, de la recherche d'informations concernant les marchés étrangers ainsi que des différentes expériences de l'équipe dirigeante (personnelles et professionnelles) à l'étranger (Wach, 2014).

Par ailleurs, les résultats de l'enquête menée par Wach (2014) montrent que le niveau d'expérience sur des marchés étrangers dans l'équipe de direction est lié à l'acquisition et à l'utilisation des connaissances qui concernent l'internationalisation. Coeurderoy *et al.* (2009) suggèrent aussi que l'expérience internationale des entrepreneurs favorise le développement à l'international de leur entreprise. Ils mentionnent également que l'expérience de travail est plus favorable à l'internationalisation que l'expérience de vie en tant qu'expatrié parce qu'elle renforce les connaissances spécifiques aux affaires internationales. Effectivement, l'expérience de travail permet aussi d'apprendre sur les différentes pratiques de gestion d'affaires. Ce qui permet d'apporter de nouvelles

connaissances et compétences managériales qui peuvent être utilisées pour réussir les nouvelles activités sur le marché international.

D'après Mejri et Umemoto (2010), quatre domaines de connaissances sont à prendre en compte, soit : les connaissances du marché, les connaissances du réseau, les connaissances de la culture ainsi que les connaissances entrepreneuriales. L'intensité et l'utilisation de chaque domaine se retrouvent dans tout le processus d'internationalisation, mais à des degrés divers. Pour les jeunes entreprises, les connaissances du marché et du réseau sont plus pertinentes car elles leur permettent de réduire les barrières liées à leur manque d'expérience.

Par ailleurs, selon Goxe et Viala (2009), le capital social permet à l'entreprise d'accéder à d'autres ressources et de détecter de nouvelles opportunités, ce qui lui permet d'être proactive au niveau international. Le capital social permet aussi de réduire l'incertitude et les risques liés à l'ouverture sur de nouveaux marchés (Agndal, Chetty et Wilson, 2008). Le capital social est défini par Bourdieu (1980) comme étant l'ensemble des ressources liées à un réseau relationnel. Ce réseau peut être personnel (groupes sociaux, etc.) mais aussi professionnel (pôle de compétitivité, etc.). Pour Borges et Filion (2016), le réseau est divisé en quatre catégories : le réseau technologique, qui regroupe essentiellement des personnes proches de l'entrepreneur ainsi que des personnes rencontrées dans des activités antérieures; le réseau de support correspond aux incubateurs qui sont des structures accompagnant les entreprises dans leurs projets; le réseau de financement est défini par les contacts de financement mobilisés, soient les banques et les agences gouvernementales; et finalement, le réseau famille et autres, soit les membres n'appartenant à aucune catégorie citée précédemment. Les PME ayant moins de ressources ont surtout recours à cette catégorie (Borges et Filion, 2016), ce qui pourra faciliter la gestion des dimensions culturelles dans le contexte de collaborations internationales.

2.3.4 Les compétences internationales

Plusieurs auteurs montrent qu'il est nécessaire pour les entreprises de posséder différentes ressources pour réussir dans leurs activités internationales, tel que des ressources physiques, des ressources financières et des ressources humaines. Ces ressources sont des actifs tangibles et intangibles, mais leur seule possession est insuffisante pour assurer leur compétitivité, puisque leur utilisation efficace requiert certaines compétences. Selon Pantin (2006, 2010), les compétences permettent de coordonner les ressources afin d'élaborer une stratégie, de la planifier, de la développer, de l'organiser ainsi que de l'améliorer pour en tirer profit.

Ainsi, certaines compétences sont indispensables pour se développer à l'international. Suivant Hill (2001a, 2001b), on retrouve une multitude de compétences internationales qui peuvent être classées selon plusieurs niveaux. Le premier niveau fait référence aux compétences de base, soit la communication, les connaissances internationales, l'intuition mais aussi le jugement. Le second niveau concerne les compétences entrepreneuriales telles que la vision, la détection d'opportunités, la communication relationnelle et l'engagement dans l'entreprise. Le troisième niveau porte sur les compétences dans la pratique. Cela implique la personnalité, l'adaptabilité, l'honnêteté, l'empathie ainsi que les compétences de l'équipe. Pour finir, le dernier niveau est lié au troisième, c'est l'engagement. Cela englobe la motivation, l'ambition, la réalisation, l'enthousiasme ainsi que la prise de décision.

Par ailleurs, Pantin (2006, 2010), regroupe les compétences internationales en deux catégories : stratégiques et opérationnelles. Celles de type stratégique se réfèrent au niveau un et deux de Hill. Les compétences opérationnelles correspondent, quant à elles, à la capacité de gérer les opérations internationales au jour le jour, aux connaissances sur les marchés étrangers, à la capacité d'amélioration et d'adaptation de la stratégie. Elles sont qualifiées d'indispensables pour le développement du processus international.

À titre illustratif, la figure 1 ci-dessous reprend les deux catégories de compétences internationales selon Pantin (2006).

Acteurs du processus d'internationalisation		Actions sur le processus d'internationalisation	Compétences en action	Rôle
Équipe dirigeante	Président-directeur général	Conception et élaboration de la stratégie	Volonté, capacité à déléguer, capacité à prendre des risques, capacité à construire et à gérer un réseau relationnel, capacité à définir les objectifs internationaux, capacité à avoir une idée claire des développements internationaux, capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international	Stratégique
	Directeur export, directeur général, secrétaire générale	Élaboration et mise en application de la stratégie		
	Directeur commercial, directeur filiale Asie, directeur financier, directeur marketing, directeur juridique et secrétaire général	Soutien de la mise en application de la stratégie	Capacité à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales au jour le jour (sur les plans financier, juridique, commercial, logistique, etc.)	Opérationnel
Acteurs externes	Responsables locaux des filiales, cabinet de conseil	Conseil	Connaissance des particularités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé	

Figure 1. Les acteurs du processus d'internationalisation, leurs compétences en actions et leurs rôles

Source : Pantin (2006, p. 9).

Les facteurs de succès identifiés ne suffisent pas toujours pour réussir sur les marchés internationaux. Les entreprises peuvent aussi rencontrer des difficultés étant donné les barrières existantes. Celles-ci sont exposées dans la section suivante.

2.4 LES BARRIÈRES À L'INTERNATIONALISATION

Les barrières à l'internationalisation sont définies par Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010), comme tout élément qui décourage ou qui entrave les activités d'exportation d'une entreprise. Les obstacles rencontrés par les PME dans leur cheminement vers l'internationalisation sont multiples (Narayanan, 2015; Wright, Westhead et Ucbasaran,

2007). Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010) identifient quatre dimensions à ces barrières : les connaissances, les processus, les ressources et l'environnement externe.

Pour Al-Hyari, Camra-Fierro, Centeno, Al-Weshah et Alnsour (2012), les barrières rencontrées sur les marchés internationaux sont plus difficiles à surmonter que celles sur les marchés nationaux, sachant aussi que ces barrières n'ont pas les mêmes effets sur toutes les entreprises puisqu'elles sont liées à leurs orientations stratégiques notamment la croissance (Baum, Schwens et Kabst, 2013). De plus, la présence de ces barrières pourrait justifier que certaines PME sont réticentes à l'idée de se lancer dans un processus d'internationalisation.

Il n'existe pas de liste universelle des barrières que les PME doivent franchir dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités. Alors que de nombreux obstacles qui peuvent être généralisés, d'autres restent spécifiques aux pays et aux situations du marché local (Narayanan, 2015). Effectivement, les différentes barrières peuvent être appréhendées différemment en fonction des pays. Tout dépend du pays d'origine, du secteur d'activité ainsi que du pays dans lequel la PME se développe (Al-Hyari *et al.*, 2012).

Leonidou (2004), distingue deux types de barrières : les barrières externes à l'entreprise, soit l'environnement de celle-ci ainsi que les barrières internes, soit les ressources et les capacités de l'entreprise.

2.4.1 Les barrières externes

Les barrières externes à l'entreprise sont liées au pays d'origine, au pays visé, au secteur d'activité et à l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise (Kahiya, 2013). Selon Leonidou (2004), les barrières externes concernent :

- les barrières liées aux procédures et la réglementation : complexité des procédures, durées des procédures;
- les barrières gouvernementales : pas assez d'aide apportée, règles inadéquates;
- les barrières économiques : variation de l'économie, variation du taux de change;
- les barrières socioculturelles : diversité culturelle, pratiques et besoins différents, manque de compétences linguistiques;
- les barrières politico-légales : situations géopolitiques, tarifs douaniers, barrières douanières.

Ces barrières peuvent être importantes du fait que le dirigeant n'a aucun contrôle sur celles-ci et qu'il peut difficilement les atténuer par des actions directes. Par conséquent, certains chercheurs considèrent les barrières internes à l'entreprise plus importantes étant donné les possibilités d'actions des dirigeants pour en réduire l'influence. Celles-ci sont présentées dans la section suivante.

2.4.2 Les barrières internes

Les barrières internes sont liées aux ressources, au marketing, aux connaissances et aux différentes pratiques d'affaires (Kahiya, 2013). Il en existe plusieurs types (Leonidou 2004) :

- les barrières informationnelles : manque de connaissances sur les marchés internationaux, sur les procédures, sur les aides existantes, manque de compétences sur les pratiques d'affaires, difficultés d'accès à certaines informations;
- les barrières fonctionnelles : manque de temps pour les négociations et les procédures, manque de capacités de production, manque de capacités technologiques;

- les barrières financières : manque de ressources financières, coût de l'expansion internationale élevé;
- les barrières marketing : produit ou service pas assez diversifié, ne correspond pas aux standards du marché étranger, le prix n'est pas assez compétitif, la communication est dispendieuse, pas assez de visibilité sur l'entreprise.

Tous ces facteurs, qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle dans le processus d'ouverture et la réussite internationale d'une PME. Il est vrai que pour développer et pérenniser leur activité internationale, les PME doivent prendre en compte les connaissances nécessaires (Wright, Westhead et Ucbasaran, 2007; Jean-Amans et Abdellatif, 2013). Elles doivent investir et innover pour accumuler les connaissances afin de contrer ces barrières (Wright, Westhead et Ucbasaran, 2007). McDougall et Oviatt (2000) évoquent les problèmes de connaissances des marchés ainsi que des politiques internes et nationales. Pour une internationalisation rapide et précoce, Zhou (2007) affirme que la connaissance des marchés est cruciale.

D'après Al-Hyari *et al.* (2012), les barrières économiques et sociales, gouvernementales, financières ainsi qu'informationnelles auraient plus d'impact sur la réussite internationale des PME que les barrières politico-légales, fonctionnelles et celles liées à la réglementation et au marketing. Pietrasieński et Ślusarczyk (2015) soulignent que le manque de connaissances ainsi que le manque de ressources financières et humaines sont les principales barrières que rencontrent les PME qui se développent à l'international puisque ce sont ces éléments qui permettent d'établir une stratégie d'ouverture sur le marché étranger. Les auteurs parlent également du fait qu'il existe une divergence entre les attentes des PME et les programmes d'aide offerts par les gouvernements. En effet, pour certaines PME, le soutien gouvernemental offert ne correspond pas aux besoins de l'entreprise. De plus, selon Baum, Schwens et Kabst (2013), l'impact des réseaux n'a pas beaucoup d'importance si les barrières financières

rencontrées par la PME sont faibles. Cela signifie que les réseaux internationaux ne sont nécessaires que si des obstacles (majoritairement financiers) doivent être surmontés.

Par ailleurs, l'impact de ces barrières ou les ressources exigées des PME peuvent varier selon le pays, comme il a été dit par Al-Hyari *et al.* (2012). Plus l'internationalisation se fait dans un pays avec une culture différente, plus la PME rencontrera des difficultés et plus il sera difficile pour elle de réussir son développement international (Ramadan et Levratto, 2011). Les risques d'insuccès dans les activités internationales liés à la diversité culturelle sont importants et peuvent être contrôlés, voire réduits grâce à la gestion interculturelle.

Cependant, la dimension culturelle n'est généralement pas prise en compte dans le processus d'internationalisation des PME. Or, il est difficile de se familiariser avec les marchés étrangers sans avoir des connaissances sur leurs caractéristiques. Effectivement, les différences dans les pratiques d'affaires, dans les habitudes de consommation, dans la langue et dans les comportements peuvent susciter des ajustements dans les façons de faire des entreprises qui souhaitent s'internationaliser. Les PME n'anticipent pas l'ampleur des conséquences des différences culturelles. Elles sous-estiment certains codes culturels et ne devinent pas ce qu'elles vont faire face aux barrières socioculturelles.

Ainsi, la gestion de la diversité culturelle est importante puisqu'elle permet aux entreprises de mieux s'adapter, d'être plus sereines et de rencontrer moins de difficultés dans leurs activités internationales. La prochaine section s'intéresse plus particulièrement à ce domaine.

2.5 LA GESTION INTERCULTURELLE

Les changements économiques et migratoires ont amené une nouvelle configuration dans le domaine des relations interculturelles. « Le rapport à l'autre est marqué par un

certain nombre d'attitudes et de comportements qui vont influencer les relations interculturelles » (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Ainsi, dans un contexte de mondialisation, différentes cultures sont amenées à se rencontrer et à échanger.

2.5.1 La culture

La culture est un terme polysémique qui peut être utilisé dans de nombreux domaines (Chevrier, 2003a; Cuche, 2010). En sciences sociales, deux anthropologues américains, Kroeber et Kluckhohn (1952), ont revu les concepts et la définition de culture qu'ils définissent comme la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain. Hofstede (1980, 2001), quant à lui, définit la culture comme une programmation mentale qui crée un ensemble de caractéristiques interactives communes qui influencent l'environnement d'un groupe humain. Les individus sont conditionnés par un système qui entraîne des comportements particuliers dans des situations bien déterminées (Hofstede, 1980, 2001). Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées (Kroeber et Kluckhohn, 1952; Hofstede, 1980, 2001).

En 1980, Hofstede affirme que la culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à un individu. Il soutient donc que la culture détermine l'identité d'un groupe humain. Par ailleurs, en 2001, dans la nouvelle édition de son ouvrage, Hofstede revient sur cette affirmation en exprimant le fait que la culture est différente de l'identité. Selon lui, l'identité correspond plus au fait de savoir qui nous sommes alors que la culture serait quant à elle liée au fait de savoir à quel groupe nous appartenons. Un individu appartient donc à un groupe social (Chevrier, 2003a), lequel est composé d'individus qui partagent un ensemble de caractéristiques et d'idéologies communes autour de diverses activités (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

La culture est acquise et transmise par des symboles qui ont une identité spécifique. En fonction de chaque culture, il subsiste des distinctions concrètes produites par le groupe

d'individus (Kroeber et Kluckhohn, 1952). La famille, l'éducation, la politique, la législation, les normes de comportement sont des éléments qui influencent la culture (Hofstede, 1980, 2001; Chevrier, 2003a). La culture est implicite et subjective (McSweeney, 2002) et il est difficile de la décrypter (D'Iribarne *et al.*, 2000). Selon D'Iribarne *et al.* (2000), c'est une question d'interprétation dans un contexte qui concerne les personnes qui vivent avec la culture ainsi que celles qui l'observent. De plus, la culture n'est pas figée dans le temps, elle est constamment façonnée par ses membres (McSweeney, 2002). En effet, au contact d'autres cultures, les individus évoluent et sont amenés à revoir le modèle inculqué depuis l'enfance (Chevrier, 2003a). Il est aussi important de spécifier que l'intégration de la diversité culturelle varie d'une société à une autre (Hofstede, 1980; 2001).

2.5.1.1 La culture nationale

La culture nationale est un niveau de culture qui détermine comment est régi un pays, quelles sont les valeurs de ses habitants, leurs principes, leurs comportements. Dans les cultures nationales, il existe des distinctions qui sont appelées des sous-cultures (Hofstede, 1983). Ces sous-cultures peuvent être liées à la classe sociale, la religion, l'âge, le sexe, etc. (Hofstede, 1983). Cela permet d'observer et d'analyser des différences culturelles (De Rozario, 2010).

Dans les prochaines sections, nous présentons les dimensions de la culture selon les principaux auteurs cités dans la littérature en gestion internationale, ce qui permettra par la suite d'en faire une synthèse.

Les dimensions d'Hofstede. Geert Hofstede, chercheur néerlandais, a réalisé un programme d'études dans plus de 50 pays auprès de 116 000 employés de l'entreprise IBM afin d'identifier comment les pays régissent leurs individus en mettant en évidence les différences et les similitudes. Quatre dimensions ressortent de ces études.

1. La distance hiérarchique fait référence à l'existence du rapport au pouvoir entre un subordonné et son supérieur, à la répartition inégale entre le gouvernement et la population, à la relation parents/enfants ainsi qu'aux échelles salariales étendues. Cela correspond au degré d'acceptation des inégalités entre les individus. Dans les entreprises, ceci est relié au degré de centralisation du pouvoir. Généralement, plus le pays est proche de l'équateur, plus on remarque une forte distance hiérarchique.
2. L'individualisme ou le collectivisme est déterminé par la relation que les individus entretiennent avec les autres dans la société. Dans la culture individualiste, chaque personne favorise sa vie personnelle. « Dans l'individualisme, la valeur trouve sa source dans la personne qui crée, ressent, recherche, découvre, qui a pour but son épanouissement personnel et qui s'attribue toute la responsabilité des choix et des idées qui en découlent » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, p. 63). Alors que dans la culture collectiviste, les individus sont à la recherche d'un rôle social au sein d'un groupe. « Dans un système collectif, la valeur trouve sa source dans le discours global de la société vivante, qui nourrit et forme ses membres et qui assume la responsabilité de l'état d'esprit engendré » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, p. 63). Selon Drummond (2010), les cultures collectivistes sont plus fidèles à leurs entreprises. Cette dimension contribue à la richesse du pays.
3. La masculinité ou la féminité correspond à l'importance des rôles en fonction du genre. Les hommes mettent plus l'accent sur le bien matériel tandis que les femmes portent plus d'attention à la qualité de vie. Selon Théry (2002), cette dimension est caractérisée par l'affirmation de soi, l'absence de pudeur, l'importance accordée à la réussite, à l'argent et à l'image extérieure, à l'ambition ainsi qu'à la réalisation personnelle.

4. La capacité d'affronter l'incertitude est définie par la tolérance à l'ambiguïté et la manière dont les individus font face à des situations nouvelles. L'attitude face à l'incertitude permet la compréhension de certains comportements tels que la prise de risque et l'ouverture d'esprit pour les innovations et les différences (Drummond, 2010). L'incertitude concerne le futur, la peur du changement et de la différence, la préférence pour des structures stables et rigides (Théry, 2002).

Ce n'est qu'en 1991 qu'Hofstede ajoutera une cinquième dimension.

5. L'orientation à court terme ou l'orientation à long terme qui détermine la vision dans le temps des individus. Les individus orientés à court terme vivent dans le passé et le présent. En revanche, les individus orientés sur le long terme perçoivent le temps de façon linéaire. Ils se projettent dans le futur et ils ont des objectifs de vie.

Selon cet auteur, ces cinq dimensions ont une influence sur les styles de management de chaque culture nationale. Le tableau 2 ci-dessous reprend les dimensions d'Hofstede.

Tableau 2. Les dimensions d'Hofstede

Dimensions	Caractéristiques
La distance hiérarchique	Rapport au pouvoir dans le monde du travail. Répartition inégale entre le gouvernement et la population. Les relations familiales. Correspond au degré de centralisation du pouvoir ainsi qu'au degré d'acceptation des inégalités.
L'individualisme vs le collectivisme	Relation des individus dans la société. Culture individualiste/culture collectiviste.

Tableau 2. Les dimensions d'Hofstede (suite)

Dimensions	Caractéristiques
La masculinité vs la féminité	Importance des rôles en fonction du sexe de l'individu. Priorité matérielle pour les hommes. Accent mis sur la qualité de vie pour les femmes.
Le contrôle de l'incertitude	Attitude des individus face à l'incertitude. Tolérance à l'ambiguïté.
L'orientation à court ou long terme	Correspond à la vision des individus dans le temps. Orientation à court terme : vie axée dans le passé et le présent. Orientation à long terme : vie axée sur le futur.

Source : Hofstede (1983, 1984a, 1991).

Les dimensions de Hall et Hall. Chaque culture possède ses codes temporels (Hall, 1984). Selon Hall (1984), afin de pouvoir communiquer à l'étranger, il est important de connaître le langage du temps et de l'espace. En effet, l'auteur évoque, dans son livre, le fait qu'il existe un écart entre le temps tel qu'il est vécu et le temps tel qu'il est conçu.

Une étude réalisée par Hall et Hall (1990) sur la communication interculturelle fait ressortir deux dimensions. La première dimension concerne le rapport au temps qui permet de distinguer deux types de culture. Tout d'abord, la culture monochrome regroupe les personnes qui préfèrent faire une chose à la fois, ils mettent l'accent sur les tâches. Dans cette culture, le temps est concret, c'est de l'argent. Il appartient à un individu qui le contrôle. La spontanéité n'est pas très appréciée et le travail est axé sur la tâche. La seconde culture est, quant à elle, polychrome. c'est-à-dire que les individus qui appartiennent à cette culture font plusieurs choses à la fois. Contrairement à la culture monochrome, l'accent est mis sur les relations entre les individus. Le temps ne se compte pas, c'est un repère et il se partage. La spontanéité est appréciée et le travail est axé sur les personnes.

Le tableau 3 ci-dessous regroupe les différences entre la culture monochrome et la culture polychrome.

Tableau 3. Les cultures selon Hall et Hall

Culture monochrome	Accent mis sur la tâche. Le temps est concret. Le temps est contrôlé par un individu. Le temps est de l'argent. La spontanéité n'est pas appréciée.
Culture polychrome	Accent mis sur les relations. Le temps est un repère. Le temps ne se compte pas. Le temps se partage. La spontanéité est appréciée.

Source : Hall et Hall (1990).

La deuxième dimension porte sur le rapport à l'espace (Hall et Hall, 1990). C'est à partir de son espace qu'un individu impose ses distances et sa bulle personnelle par rapport à un autre individu ou à un groupe d'individus. Il subsiste deux types d'espaces. L'espace territorial concerne la propriété et le marquage du territoire. La territorialité s'étend également au milieu professionnel où l'espace communique aussi le pouvoir. L'espace personnel est défini selon les auteurs comme une bulle invisible qui regroupe l'état émotionnel de l'individu, sa culture, l'activité pratiquée ainsi que les relations avec les personnes proches. La perception de l'espace varie d'un individu à l'autre mais elle varie également en fonction de la culture. En grandissant, les individus font l'apprentissage de repères propres à leur culture pour faciliter leur perception de l'espace. En voyageant dans un espace culturel différent, l'individu se retrouve donc sans repère et pourrait mal interpréter l'attitude de ses interlocuteurs.

Tel que détaillé précédemment, il existe plusieurs cultures ainsi que plusieurs sous-cultures. C'est pourquoi il se peut qu'il y ait de l'incertitude dans certaines situations

puisque chaque culture a ses propres règles. Cette notion est appelée distance culturelle. Elle sera développée dans la section suivante.

2.5.1.2 La distance culturelle

La distance culturelle est définie, selon Davel, Dupuis et Chanlat (2008), comme l'incapacité de communiquer efficacement ses idées à des gens qui n'appartiennent pas à la même sphère. D'après Jean-Amans et Abdellatif (2013), la distance culturelle est l'ensemble de différences, de croyances ou de valeurs entre deux organisations, deux équipes ou deux groupes d'individus de deux pays différents. C'est un élément critique surtout si l'écart entre les acteurs se creuse (Carbone *et al.*, 2013). Elle requiert un plus grand degré de confiance que dans une situation normale notamment lorsqu'il s'agit des règles et des valeurs (Schneider et Barsoux, 2003). Aussi, selon Schneider et Barsoux (2003), la distance culturelle peut permettre aux individus de s'enrichir culturellement surtout si celle-ci est grande.

La distance culturelle amène des différences comme cela a été explicité ci-dessus. Toutes ces différences représentent la diversité culturelle. Cette notion sera développée dans la section suivante.

2.5.2 La diversité culturelle

La diversité culturelle est un phénomène qui prend de plus en plus d'importance dans la société (Arcand, 2007). Cette diversité, qui varie d'une société à une autre selon D'Iribarne (2014), est liée à ce que redoutent les individus.

Plusieurs auteurs (Moral, 2007; Scotto, Loth et Tiffon, 2014) traduisent cette notion de diversité culturelle par un choc culturel, lequel fait référence à un sentiment de mal-être, procurant parfois une impression de non-appartenance et de rejet. Selon Moral

(2007), en contexte interculturel, chaque individu est susceptible d'être déstabilisé au plus profond de sa personnalité. La diversité culturelle amène chez un être humain de l'incertitude, de l'ambiguïté et il se peut qu'il ne réussisse pas à s'adapter (Moral, 2007).

Néanmoins, selon Farchy (2008), la diversité culturelle aurait une double nature; elle permettrait tout d'abord de préserver les cultures existantes et de s'ouvrir aux autres cultures du monde.

2.5.2.1 La diversité culturelle dans le milieu professionnel

La diversité culturelle au sein des entreprises est définie, selon Cuche (2010), comme un choc des mentalités qui engendre des difficultés relationnelles. Pour Chevrier (2003b) c'est un phénomène ancien pour les entreprises. En effet, le fait de tenir compte de ces différences et de les appréhender est une préoccupation qui est née avec l'évolution économique.

Dans le milieu professionnel, on retrouve la diversité culturelle à l'interne au sein des équipes de travail, mais aussi dans les relations externes avec les fournisseurs et les collaborateurs (Meier, 2010). En effet, chaque culture pense, perçoit et agit différemment concernant les pratiques d'affaires. Par ailleurs, Basset-Jones (2005) observe la diversité culturelle dans le monde du travail en notant des différences dans les capacités intellectuelles des individus.

Par ailleurs, les auteurs ne s'entendent pas tous sur les impacts de la diversité culturelle. Pour certains auteurs, la diversité culturelle dans le milieu professionnel est une richesse (1); alors que pour d'autres, elle constitue une barrière (2).

1. Travailler dans un environnement interculturel permet aux individus d'évoluer en développant leur culture générale ainsi qu'en apprenant sur les autres et sur

eux-mêmes (Meier, 2010). Cela permet très souvent aussi de pratiquer une autre langue, donc d'améliorer son vocabulaire (Meier, 2010).

2. La diversité culturelle au sein des entreprises peut entraîner des conflits et des incompréhensions qui impacteraient négativement les équipes de travail (Loth, 2009). Dans le même ordre d'idées, Cox, Lobel et McLeod (1991) affirment que la présence de différences dans un groupe de travail affecte les comportements des personnes dans le groupe. Se retrouvent également différentes façons de penser et de faire dans les relations contractuelles qui sont le fruit de réticences de la part des parties qui souhaitent collaborer ensemble (D'Iribarne, 2014).

2.5.2.2 Impacts de la diversité culturelle dans le milieu professionnel

Depuis 1990, avec la mondialisation, la migration internationale connaît une augmentation de 50,13 % (OCDE, 2013). La migration de travailleurs affecte différemment les populations locales des pays. En effet, suivant Suedekum, Wolf et Blien (2014), la présence de travailleurs étrangers hautement qualifiés améliore la productivité d'une région. Pour obtenir de tels bénéfices, ces auteurs soulignent que les travailleurs hautement qualifiés doivent être répartis sur toute la région dans le but d'améliorer la productivité de celle-ci et non pas d'une ville uniquement.

Aussi, selon Trompenaars et Hampden-Turner (2004), les différences culturelles peuvent être un levier de performance pour les entreprises. Les auteurs affirment que savoir s'ouvrir à d'autres cultures permet de résoudre plus efficacement les problèmes auxquels les entreprises sont confrontées. L'échange avec d'autres cultures permet effectivement de communiquer ainsi que de découvrir de nouvelles idées, de nouvelles méthodes de travail, etc. Cela permet d'enrichir les connaissances et les compétences des individus au sein de l'entreprise. Néanmoins, Richard, Barnett, Dwyer et Chadwick (2004) précisent que la relation diversité culturelle - performance est complexe. Elle est

vérifiable uniquement si la PME innove et prend des risques et qu'elle dispose de capacités d'apprentissage et d'adaptation à des situations différentes et nouvelles.

Par ailleurs, il existe différentes perspectives concernant la diversité culturelle dans le monde du travail (Ely et Thomas, 2001).

1. L'intégration et l'apprentissage sont des ressources précieuses. Cette perspective peut être utilisée par l'entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés en innovant ou en la faisant évoluer. Elle est basée sur l'hypothèse que les différences culturelles apportent différentes expériences de vie, connaissances, idées qui, par la suite, amènent de nouveaux points de vue et de meilleures prises de décisions. Cela encourage aussi les équipes de travail à discuter plus ouvertement, ce qui amène des occasions d'apprentissage pour tout le monde.
2. La diversité culturelle peut constituer un avantage concurrentiel grâce à de nouvelles approches dans la résolution de problèmes (techniques, commerciaux, humains, etc.) (Loth, 2006). La prise en compte de facteurs culturels permet aux entreprises de se démarquer des concurrents grâce à une meilleure connaissance du marché visé (Meier, 2010). C'est ce qu'on appelle l'intelligence culturelle. Elle est caractérisée par l'aptitude de transformation et la capacité d'agir de façon adéquate dans différentes situations culturelles et comprend trois dimensions selon Drummond (2010) :
 - la dimension cognitive réfère à la capacité d'appréhension, à l'acceptation des informations incompatibles avec le cadre normal ainsi qu'à l'interprétation de ces données;
 - la dimension motivationnelle concerne la force qui pousse à sortir du cadre de confort, à entreprendre les efforts requis afin de comprendre les autres et contrôler les réactions négatives engendrées par les différences;

- la dernière dimension porte sur la mise en application des savoirs et des connaissances acquis dans les contextes adéquats.

Cependant, selon Bassett-Jones (2005), la diversité culturelle peut aussi avoir des impacts négatifs sur une entreprise. Selon cet auteur, la diversité culturelle amène de l'incompréhension dans le monde du travail. Celle-ci peut être due à la mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude qui engendre des conflits au sein des équipes de travail (Bassett-Jones, 2005; Meier, 2010). L'absentéisme des employés qui entraîne une baisse de la compétitivité pour l'entreprise illustre ces conflits (Bassett-Jones, 2005).

Afin de tirer profit de l'intelligence de la diversité culturelle, les entreprises doivent l'intégrer dans leurs stratégies commerciales. Suivant Musitelli (2005), intégrer la diversité culturelle est une stratégie alternative. En effet, dans une entreprise les biens ou les services culturels ne sont pas réduits à leur simple valeur marchande. Le sens, les symboles et les valeurs y sont aussi intégrés alors qu'il n'est pas possible de les quantifier. De surcroît, en adaptant la stratégie commerciale de l'entreprise dans le but de répondre aux besoins et aux attentes du ou des marchés étrangers, un climat de confiance est créé avec les consommateurs. L'intégration de symboles culturels permet à l'entreprise de mieux se faire comprendre (Meier, 2010).

La diversité culturelle impacte plusieurs composantes d'une entreprise (Cox et Blake, 1991).

1. Les coûts. La diversité culturelle engendre des coûts liés aux problèmes managériaux, aux difficultés de coordination dues à la distance géographique, aux problèmes de communication ainsi qu'à l'asymétrie de l'information (Peeters, Point, Garcia-Prieto et Davila, 2014). Cependant, il y a un retour sur investissement car plus l'entreprise intègre ses employés issus des différentes

cultures, plus le taux de roulement du personnel sera faible (Cox et Blake, 1991), réduisant ainsi les coûts de recrutement et de formation.

2. Les ressources. Les ressources font référence à la perspective d'intégration et d'apprentissage d'Ely et Thomas (2001) qui est basée sur le fait que les différentes cultures vont apporter de nouvelles connaissances, différentes expériences ainsi que de nouveaux points de vue qui permettront aux employés d'apprendre les uns des autres, mais aussi aux entreprises d'entrer sur de nouveaux marchés.
3. Le marketing. Les marchés sont aussi divers que les équipes de travail. Il est plus facile de développer un nouveau marché avec un représentant de la même culture que celle du marché visé, puisqu'il sera plus sensible aux habitudes de consommation, qu'il pourra mieux analyser et comprendre (Cox et Blake, 1991).
4. La créativité. La créativité est reliée aux ressources. Lors d'un projet en contexte multiculturel, le personnel de chaque entreprise collabore avec des individus issus d'autres cultures ayant d'autres ressources et compétences. Ensemble, ils partagent leurs ressources, compétences et savoirs, ce qui permet l'augmentation de la créativité des équipes de travail. Cela amène les entreprises à profiter de l'intelligence de la diversité culturelle (Cox et Blake, 1991).
5. La résolution des problèmes. La variété des points de vue et des analyses critiques apportée par les différentes cultures au sein d'une entreprise contribue à de meilleures prises de décisions. D'après Ely et Thomas (2001), la diversité culturelle crée un avantage compétitif avec de meilleures décisions.

La figure 2 reprend les éléments affectés par la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

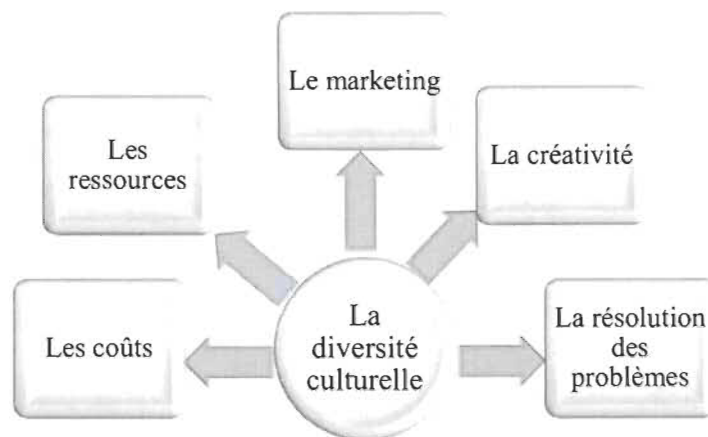


Figure 2. Éléments de l'entreprise affectés par la diversité culturelle

Source : Cox et Blake (1991).

La section suivante abordera la gestion de la diversité culturelle, les compétences requises afin d'arriver à réduire les conséquences négatives liées aux différences de cultures et de bénéficier de l'intelligence culturelle. Par la suite, les facteurs à prendre en compte pour devenir une entreprise multiculturelle seront présentés.

2.5.3 La gestion de la diversité culturelle

La gestion interculturelle est pluridimensionnelle (Arcand, 2007). Elle vise à améliorer les interactions interculturelles en milieu de travail (Chevrier, 2003b). Selon Cox et Blake (1991), gérer la diversité revient à accepter les différences. Cela consiste à construire des articulations entre des personnes de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises, et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture (Chevrier, 2003b). Cette gestion de la diversité permet à une entreprise de devenir une entreprise multiculturelle (Arcand, 2007). Elle permet également de créer de la valeur lorsqu'elle est bien réalisée et est efficace (Barmeyer et Mayrhofer, 2009). Arcand (2007) affirme que la gestion de la

diversité est efficace uniquement si cela oriente les pratiques vers deux objectifs : le bon fonctionnement de l'organisation ainsi que le bien-être de ses membres.

Dans un contexte interculturel, les entreprises qui veulent adopter cette forme de gestion doivent être capables de se remettre en question (Arcand, 2007). D'après D'Iribarne (2004), l'essentiel de la gestion interculturelle est de bien comprendre et d'appréhender la notion complexe de diversité culturelle. Il est nécessaire d'apprendre comment agissent les individus d'autres cultures; c'est-à-dire quelles sont leurs façons de gérer des situations similaires, quel est le degré et la forme d'autonomie tolérée et quelles sont les contraintes que les individus d'une culture différente sont prêts à accepter.

Dans un environnement multiculturel, le propriétaire-dirigeant doit adopter un double regard; un regard interne qui concerne les membres de son organisation et un regard externe qui prend en compte les facteurs culturels (Moral, 2007). Quand il souhaite mettre en place un outil de gestion, il est nécessaire qu'il sache quelles sont les caractéristiques de la culture et comment les individus réagiront à ce nouvel outil (D'Iribarne, 2004). D'Iribarne (2004) interprète cette façon de gérer comme une manière d'agir et d'être plus intelligible. Selon cet auteur, cela réduit les risques de cloisonnement dans un affrontement de visions mutuelles dépréciatives. Les conflits sont réglés de façon plus efficace et l'entreprise bénéficie de gains de productivité. En effet, dans leur étude, Cox et Blake (1991) ont montré que moins les méthodes étaient standardisées mais plus adaptées aux situations et aux cultures, plus les membres des équipes multiculturelles adoptaient ces méthodes de travail. Par ailleurs, pour développer des outils et des méthodes de gestion de la diversité culturelle, il est nécessaire de savoir quelles ressources sont à exploiter afin que tous les employés adhèrent au nouveau système de gestion (D'Iribarne, 2004).

2.5.3.1 Les compétences requises

Afin de permettre à une entreprise de profiter pleinement de l'intelligence de la diversité culturelle, la gestion d'une équipe ou d'un projet multiculturel requiert des compétences particulières. D'après la recension des écrits, quatre compétences sont nécessaires : les compétences interpersonnelles, les compétences managériales, les compétences linguistiques et les compétences interculturelles.

Les compétences interpersonnelles. Les compétences interpersonnelles sont essentielles car elles permettent d'établir des relations qui favorisent l'intégration au « tissu social de la culture d'accueil » (Schneider et Barsoux, 2003). Selon Schneider et Barsoux (2003), le sens de l'humour permet de faciliter le relationnel car cela réduit les frustrations, l'incertitude et la confusion. Aussi, cela améliore le climat de confiance en brisant la glace de surcroît en créant des liens.

Les compétences organisationnelles et managériales. Les compétences organisationnelles et managériales concernent toutes les compétences requises dans le monde du travail pour un gestionnaire. Elles sont caractérisées par les connaissances techniques, le management de projet, la planification, l'organisation, la prise de décision, etc. (Brière, Proulx, Flores et Laporte, 2015). Ce type de compétences prend également en compte un aspect humain avec la communication, le leadership, la capacité à motiver son équipe, la capacité de négociation ainsi que la créativité (Brière *et al.*, 2015).

Les compétences linguistiques. Les compétences linguistiques sont nécessaires afin de pouvoir communiquer et pouvoir établir des relations (Schneider et Barsoux, 2003). Pour Schneider et Barsoux (2003), il est très difficile de maîtriser parfaitement une langue autre que sa langue maternelle, ce qui exige des efforts. Ces efforts ont un effet positif sur la relation avec la nouvelle culture car les habitants apprécient, ils font eux aussi des efforts. De plus, cela permet de s'adapter plus rapidement et dans de meilleures conditions.

Les compétences interculturelles. Dans le but de diriger une équipe de travail multiculturelle, certaines compétences sont requises (Chang et Tharenou, 2004). En effet, afin d'être capable de capter les détails et de pouvoir analyser les situations en permanence, un gestionnaire international doit avoir des compétences interculturelles (Drummond, 2010). Celles-ci se réfèrent à l'intérêt pour les autres cultures, la curiosité, l'ouverture d'esprit et le goût des rencontres (Drummond, 2010; Schneider et Barsoux, 2003). L'humilité, la tolérance, la patience ainsi que la sensibilité sont des critères de compétence interculturelle. Par la suite, suivant Drummond (2010), un gestionnaire international a une volonté d'apprendre, il souhaite constamment évoluer. La compétence interculturelle est un concept multidimensionnel qui inclut les traits de personnalité, les connaissances et les comportements (Bartel-Radic, 2014). Dans une situation de diversité culturelle, un gestionnaire doit aussi être capable de gérer l'incertitude (Schneider et Barsoux, 2003) et de faire preuve d'adaptabilité afin de réagir au plus vite face aux situations nouvelles (Brière *et al.*, 2015).

L'empathie culturelle est une caractéristique des compétences interculturelles, cela fait référence à l'habileté des gestionnaires à se positionner à la place des autres (Chang et Tharenou, 2004; Schneider et Barsoux, 2003). D'après Chang et Tharenou (2004), l'empathie culturelle est composée de plusieurs éléments.

1. La compréhension de la culture, qui est un facteur crucial dans la gestion de la diversité.
2. Le respect des autres valeurs, qui a pour principe de respecter la différence et les valeurs des autres cultures.
3. Le traitement des personnes comme des individus à part entière. Il ne faut pas utiliser de stéréotypes mais plutôt se concentrer sur l'individu en tant que tel.

4. L'utilisation de différentes perspectives : le gestionnaire doit être capable d'avoir des points de vue différents pour prendre du recul sur des situations et s'adapter en conséquence.
5. L'expérience de vie dans une autre culture qui permet au gestionnaire d'être plus compréhensif. En ayant vécu au sein d'une autre culture, il est plus apte à gérer une équipe multiculturelle.

À titre illustratif, la figure 3 ci-dessous reprend les composants de l'empathie culturelle.

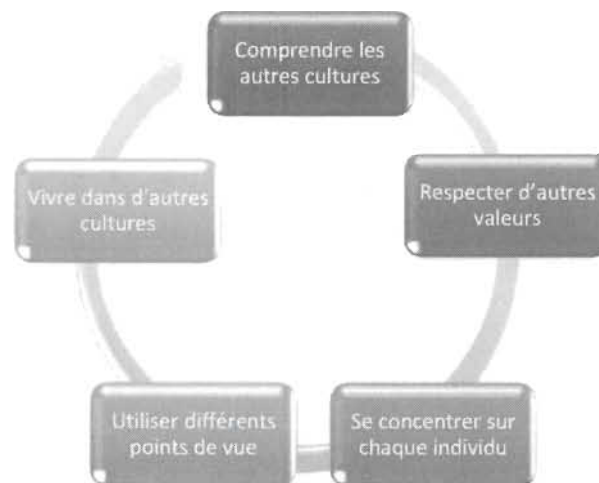


Figure 3. L'empathie culturelle

Source : Chang et Tharenou (2004).

De plus, à la suite d'une enquête réalisée en ligne par Bartel-Radic (2014) entre juin et novembre 2009 auprès de 443 personnes réparties dans 27 pays différents, il en ressort que les voyages à l'étranger permettent de développer l'ouverture d'esprit ainsi que les connaissances interculturelles. Les personnes ayant déjà résidé dans un autre pays que leur pays d'origine comprennent mieux la diversité culturelle et réagissent mieux face à celle-

ci. Ainsi, plus une personne a une expérience à l'international, plus elle est compétente interculturellement.

En résumé, un gestionnaire interculturel doit avoir de bonnes compétences en communication en étant observateur et à l'écoute. Il doit également être capable de s'adapter constamment en tolérant l'ambiguïté et en éveillant sa curiosité en s'intéressant aux autres cultures (Chang et Tharenou, 2004).

2.5.3.2 Devenir une entreprise multiculturelle

Face à la diversité culturelle, les entreprises peuvent adopter différentes stratégies de gestion. En effet, selon Peeters *et al.* (2014), les entreprises peuvent :

- nier la diversité en essayant de la cacher;
- contourner la diversité en renforçant la standardisation;
- accepter la diversité en développant la compréhension culturelle;
- optimiser la diversité culturelle en développant des relations afin de créer de la valeur en devenant une entreprise multiculturelle.

Pour devenir une entreprise multiculturelle, c'est-à-dire utiliser l'intelligence de la diversité culturelle, les entreprises doivent intégrer « les forces de chaque culture et de chaque collaborateur dans le respect mutuel » (Barmeyer et Mayrhofer, 2009). Selon Barmeyer et Mayrhofer (2009), en intégrant un tel processus, cela permettra aux entreprises de prendre les meilleures décisions et de développer un avantage compétitif. Suivant Scheiner et Barsoux (2003), le processus commence dans le pays d'origine par la compréhension de l'autre culture, la reconnaissance des différences culturelles, la détection des besoins de l'autre culture, la volonté de vouloir partager le pouvoir, l'adoption d'une approche de culture générale ainsi que la rapidité d'apprentissage. Il est

donc nécessaire d'adapter l'organisation de l'entreprise en intégrant la gestion interculturelle (Equilbey, 2004).

Selon Cox et Blake (1991), le gestionnaire doit avoir des compétences interculturelles, être un leader, il a un rôle de modèle quant aux comportements à adopter dans l'organisation. Il assiste aussi ses coéquipiers dans le changement. À la suite de leur étude, Cox et Blake (1991) ont montré qu'il y avait quatre étapes pour transformer une entreprise traditionnelle en entreprise multiculturelle.

1. **La formation.** C'est une étape cruciale, elle permet d'informer les employés sur les différences culturelles. D'après Chevrier et Segal (2011), il est pertinent de sensibiliser les acteurs aux incompréhensions que leur propre conduite peut susciter.
2. **La recherche.** Elle permet de collecter les informations sur les autres cultures afin d'identifier les différences culturelles avec sa propre culture. La gestion de la diversité culturelle doit prendre en compte l'environnement dans lequel évoluent les individus (Hofstede, 1983).
3. **L'audit par rapport à la culture et au management.** Est défini comme l'examen de l'évolution des cultures et des pratiques d'affaires utilisées. Il permet à l'entreprise de s'adapter aux autres cultures pour une éventuelle collaboration à l'international.
4. **Le suivi.** Pour veiller à ce que la transformation soit efficiente, il faut surveiller le changement, évaluer les résultats et apporter des modifications, lorsque nécessaire.

Afin de faire un bilan, les éléments de la gestion interculturelle abordés ont été regroupés dans le tableau 4.

Tableau 4. Récapitulatif des éléments de la gestion interculturelle

Groupes de facteurs	Facteurs	Sources
La culture	La culture. La culture nationale. Les autres sphères culturelles.	Barmeyer et Mayrhofer (2009); Chevrier (2003a, 2003b); Cuche (2010); Davel, Dupuis et Chanlat (2008); Drummond (2010); Hall et Hall (1990); Hofstede (1980, 1983, 1984a, 1984b, 2001); Kroeber et Kluckhohn (1952); Meier (2010); Schneider et Barsoux (2003).
La diversité culturelle	Distance culturelle. Menace. Opportunité (richesse).	Carbone, Nivois et Lemaire (2013); Davel, Dupuis et Chanlat (2008); Jean-Amans et Abdellatif (2013); Shneider et Barsoux (2003).
Les compétences interculturelles	Compréhension de la culture. Être observateur et à l'écoute. Être capable de s'adapter. Respect des autres valeurs. Traitement des personnes. Utilisation de différentes perspectives. Expérience de vie dans une autre culture.	Bartel-Radic (2014); Brière <i>et al.</i> (2015); Chang et Tharenou (2004); D'Iribarne (2004); Drummond (2010); Schneider et Barsoux (2003).
Les étapes d'intégration de la gestion interculturelle	La formation des employés. La recherche sur les cultures. L'audit. Le suivi.	Cox et Blake (1991); Equilbey (2004).
Les conséquences sur l'entreprise	Les coûts. Les ressources. Le marketing. La créativité. La résolution des problèmes.	Cox et Blake (1991).
La création de valeur	Avantage concurrentiel. Gain de productivité. Synergie culturelle.	Barmeyer et Mayrhofer (2009); D'Iribarne (2004); Equilbey (2004); Katz et Murphy- Shigematsu (2012); Loth (2006).

2.6 L'IMPACT DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME

L'internationalisation amène les PME à exploiter de nouvelles pratiques d'affaires et à mettre en œuvre de nouvelles compétences (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Selon Davel, Dupuis et Chanlat (2008), le parcours de mobilité des entreprises qui dépasse le territoire national est une difficulté pour les PME. Elles doivent en effet avoir certaines capacités pour pouvoir travailler avec des personnes d'autres cultures, capacités qui seront plus ou moins spécifiques selon les différences entre les pays en cause.

Avoir une équipe multiculturelle permet aux PME de réduire les barrières de l'internationalisation. Le fait d'être une firme multiculturelle augmente la capacité d'expansion des activités internationales de ces organisations (Mohr et Shoobridge, 2011). Cependant, d'après De Jong et Van Houten (2014), la diversité culturelle peut entraver l'internationalisation des entreprises. Effectivement, elle peut avoir un impact positif pour certaines organisations et en impacter d'autres négativement. Selon eux, l'internationalisation entraîne certains coûts qui peuvent être absorbés ou résorbés grâce à des connaissances et des compétences interculturelles qui constituent une valeur ajoutée pour l'organisation. De plus, les coûts d'internationalisation augmentent avec la distance culturelle (De Jong et Van Houten, 2014). Plus la distance culturelle est importante, plus les frais de l'internationalisation seront importants. Gérer les différences culturelles peut donc faciliter le développement des activités internationales.

Afin d'obtenir les bénéfices d'une relation entre la diversité culturelle et le développement international, il est nécessaire pour l'entreprise de s'adapter. La négociation interculturelle et le développement d'un climat de confiance sont des éléments qui contribuent à la création d'une synergie culturelle entre les organisations. Nous y consacrerons les trois prochaines sections.

2.6.1 La négociation interculturelle

Selon Prime et Usunier (2013), la négociation internationale est une situation dans laquelle des responsables de projets internationaux sont amenés à collaborer ensemble. C'est une stratégie fréquemment utilisée par les entreprises, alors qu'elle est complexe puisque les notions de cultures y sont intégrées. « La différence entre la négociation en contexte national et la négociation en contexte international est celle des variations culturelles » (Prime et Usunier, 2013, p. 63).

Lors d'une négociation dans un contexte interculturel, il est important d'adapter les comportements afin d'y intégrer les connaissances des autres cultures, les usages et les codes culturels utilisés. Pendant ce type de négociation, l'objectif est commun pour les parties. Effectivement, chaque partie souhaite sortir gagnante (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Par ailleurs, toute négociation varie en fonction des cultures (Moran et Xardel, 1994). Néanmoins, il se peut qu'il y ait des éléments qui influencent la manière de convaincre. Ces éléments ne proviennent pas uniquement de la culture nationale, ils peuvent aussi provenir des autres sphères culturelles telles que la culture professionnelle ainsi que la culture générationnelle (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Avant d'entamer la négociation, il faut passer par une phase de reconnaissance des différences culturelles. Cette phase permet d'éviter des propos ou des attitudes qui pourraient être mal perçus par une personne issue d'une autre culture. Les usages et codes culturels concernent le degré de formalisme dans les relations, les pratiques commerciales, le rapport à l'espace, l'importance du regard, le comportement interpersonnel, le rapport aux émotions, le rôle de la perception du silence dans les négociations, le non verbal, la relation au temps ainsi que le comportement face aux repas d'affaires (Meier, 2010).

Selon Meier (2010), la négociation comprend trois étapes :

1. la pré-négociation inclut la préparation, le diagnostic, la planification ainsi que les termes et formats de l'entente potentielle;
2. la seconde phase est la négociation en tant que telle, qui permet aux deux parties d'interagir, de communiquer et de faire des propositions;
3. pour terminer, il y a la phase de post-négociation qui permet d'évaluer, de faire un suivi et de contrôler.

Pour cet auteur, la pré-négociation doit intégrer et prendre en compte les différences culturelles de l'interlocuteur. Il est important d'appréhender ses réactions et d'anticiper ses pensées. Pendant la phase de négociation, il convient de porter attention aux usages et codes culturels. Puis quand vient la phase de post-négociation, il est nécessaire de créer un climat de confiance afin de construire une relation de coopération dans la durée (Meier, 2010) et une synergie à long terme (Moran et Xardel, 1994).

Pour ce faire, il est nécessaire de développer des relations de confiance.

2.6.2 Le développement de la confiance

La diversité culturelle constitue une barrière pour bâtir une relation de confiance alors que la confiance entre une PME et son partenaire étranger peut influencer l'engagement dans une relation. En effet, plusieurs dimensions culturelles influencent et favorisent la création et la perception de confiance (Bird et Osland, 2005; Ferro Cortes, Skander et Préfontaine, 2017). Afin de développer une relation de confiance, une PME devra utiliser ses ressources intangibles telles que la patience, la flexibilité, la perspicacité et la réactivité (Kuhlmeier et Knight, 2010). Grâce à la relation de confiance, la PME

pourra se concentrer sur ses engagements (Kuhlmeier et Knight, 2010). Néanmoins, il faut aussi que cette relation puisse aboutir à une synergie culturelle.

2.6.3 La synergie culturelle

Les relations de confiance donnent lieu à des situations de synergie culturelle. La synergie culturelle correspond à l'exploitation des différences culturelles au profit d'une croissance pour deux parties (Moran et Xardel, 1994). En effet, c'est l'action de deux cultures (ou plus) afin d'obtenir des avantages ou une situation gagnante pour chacun. Pour Moran et Xardel (1994), cela permet de mettre l'accent sur les similitudes et les intérêts communs en intégrant parallèlement les différences. Dans le même ordre d'idées, suivant Equilbey (2004), les similitudes et les différences se complètent et, lorsque bien gérées, les différences deviennent des forces.

Les différences sont une source de richesse autour de l'activité d'individus et de leurs environnements (Moran et Xardel, 1994). Toujours suivant ces auteurs, la synergie culturelle est la combinaison entre le meilleur des cultures et la recherche du maximum de résultats positifs. Elle permet d'obtenir divers résultats ainsi que de résoudre des problèmes.

La synergie culturelle demande un travail et un engagement fort de la part de chaque partie (Katz et Murphy-Shigematsu, 2012). Elle requiert en effet la participation collective ainsi que la sagesse de l'ensemble de la communauté.

Tel que dit précédemment, l'internationalisation des PME doit se faire sous l'influence de la diversité culturelle. Or, il n'est pas certain que les PME disposent des ressources pour gérer adéquatement cette diversité, mettant ainsi en péril leurs efforts d'internationalisation. Notre recherche, réalisée dans un contexte purement exploratoire, étant donné le peu de travaux réalisés dans le domaine, vise à explorer les relations

possibles entre la gestion de la diversité culturelle et la réussite des activités internationales des PME. Nous étudierons ainsi le comportement de PME déjà engagées dans des activités internationales ainsi que l'influence de l'utilisation d'une pratique de gestion de la diversité culturelle. Nous explicitons cette démarche dans le chapitre suivant où nous exposerons notre cadre conceptuel et méthodologique.

CHAPITRE 3. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre vise à définir le cadre conceptuel et à décrire les aspects méthodologiques de cette recherche. Premièrement, le cadre conceptuel sera présenté. Deuxièmement, notre position de recherche sera abordée. Par la suite, le choix des méthodes et les techniques retenues sera exposé. Nous décrirons également la provenance des données, soit le processus d'échantillonnage, la réalisation du guide d'entrevue ainsi que le déroulement des entrevues. Pour finir, nous concluons en introduisant les variables à l'étude.

3.1 LE CADRE CONCEPTUEL

Après avoir consulté la littérature, nous comprenons que la gestion de la diversité culturelle peut avoir un impact sur l'internationalisation des PME alors que cette recension permet de proposer un cadre de réflexion pour l'étude de cette relation.

Le chapitre sur le contexte international a permis de montrer comment les entreprises peuvent se développer en dehors de leurs frontières. Ce chapitre met également l'accent sur les facteurs qui ont une influence sur le succès d'internationalisation des firmes ainsi que sur les barrières qu'elles peuvent rencontrer tout au long du processus d'internationalisation. Parmi celles-ci, on notera la méconnaissance de la gestion des différences culturelles prévalant entre le fonctionnement national de l'entreprise et celui qui prévaut dans un contexte multinational. En effet, les entreprises sont amenées à s'ouvrir à d'autres cultures alors qu'elles n'ont pas nécessairement les connaissances ainsi que les ressources requises pour entreprendre cette démarche. Il en découle que la gestion internationale amène des défis liés aux relations interculturelles rencontrées sur les marchés internationaux.

Pour gérer la diversité, il est important de développer des compétences interculturelles et de passer par différentes étapes qui amèneront l'entreprise à intégrer cette forme d'adaptation. La gestion interculturelle permet de développer un climat de confiance et une synergie culturelle qui favoriseront le développement d'un avantage concurrentiel.

L'objectif du chapitre précédent a été de trouver dans la littérature quels étaient les impacts de la diversité culturelle ainsi que ceux de la gestion de celle-ci. Cependant il n'existe pas, à notre connaissance, d'études entre l'engagement à l'international ainsi que les pratiques de gestion interculturelle que peuvent utiliser les PME.

Par ailleurs, il existe peu d'études réalisées sur la multiculturalité et les PME et les résultats des études menées sur des grandes entreprises ne sont pas transposables aux cas des PME. En effet, les grandes entreprises ont toutes la même mission, soit de répondre aux objectifs des actionnaires, leurs objectifs sont donc uniformes. Alors que dans le cas des PME, le propriétaire-dirigeant est généralement l'actionnaire principal, les objectifs varient en fonction de la vision et des objectifs de celui-ci. Notre travail vise ainsi, en partie, à combler ces lacunes dans la littérature, alors que l'engagement international des PME est croissant et que la gestion de la diversité culturelle peut devenir un obstacle à l'efficacité de cet engagement ou un important facteur de succès.

Nous souhaitons donc comprendre comment les PME engagées dans des activités de sous-traitance internationale réagissent aux différences culturelles qu'elles rencontrent. *Est-ce qu'elles gèrent ces différences? Est-ce qu'elles adaptent leurs pratiques d'affaires?*



Figure 4. Cadre conceptuel de la recherche – La gestion de la diversité culturelle en contexte de collaboration internationale

La figure 4 schématise le cadre conceptuel de la recherche. Le schéma met en relief les aspects importants émanant de la revue de littérature. Dans un premier temps, le propriétaire-dirigeant d'une entreprise qui est engagée sur un marché international rencontre une distance culturelle plus ou moins grande, en fonction de la localisation géographique choisie pour le développement international de ses activités.

En interagissant à l'international, les entreprises se trouvent sur des marchés aux cultures différentes. Par rapport à la distance géographique du marché international, tout comme la distance culturelle, la diversité culturelle entre le pays d'origine et le pays de destination peut être plus ou moins grande. Toutes les différences culturelles rencontrées font référence à la diversité culturelle. La diversité culturelle peut impacter positivement ou négativement une organisation. En effet, tout dépend de la façon dont elle est perçue et approchée.

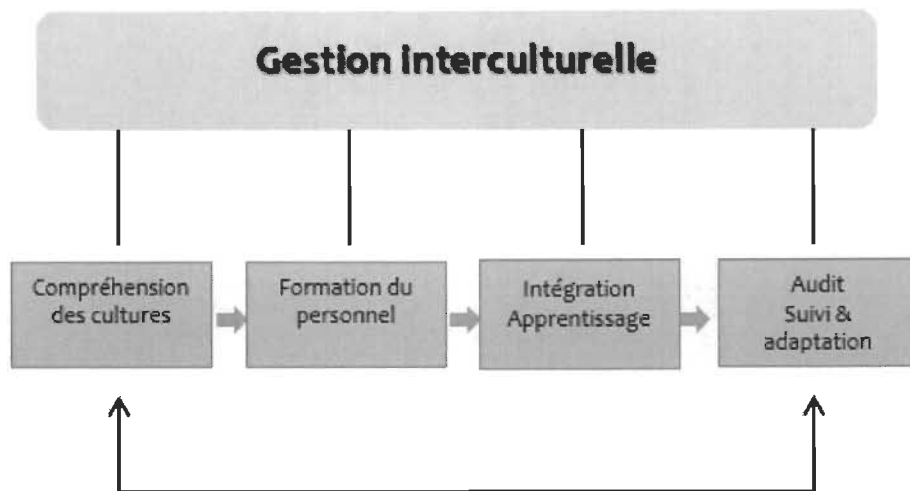


Figure 5. Le processus de gestion interculturelle

La gestion de la diversité culturelle est un mode de gestion continu qui permet de donner un sens aux différences culturelles en intégrant plusieurs étapes (Bird et Osland, 2005). Il faut tout d'abord comprendre les cultures, c'est-à-dire collecter des informations sur les différences culturelles puisqu'il faut prendre en compte l'environnement dans lequel évoluent les individus sur le marché étranger. Par la suite, il est nécessaire de former et d'informer le personnel de l'entreprise sur les différences culturelles qu'ils peuvent rencontrer. La sensibilisation aux différences et aux incompréhensions est importante puisqu'elles peuvent engendrer des réactions négatives (Chevrier et Segal, 2011). Troisièmement, il faut intégrer ces différences dans les pratiques de gestion afin de mieux répondre aux besoins et aux demandes du marché international. Pour terminer, la dernière étape de la gestion interculturelle concerne le suivi et l'adaptation du processus d'internationalisation. En effet, pour s'assurer que la transformation soit efficiente, il faut surveiller le changement, évaluer les résultats et apporter des modifications lorsque nécessaire (Cox et Blake, 1991).

La gestion interculturelle permet aux entreprises de s'adapter, d'apprendre, de développer des connaissances, d'obtenir une multitude de compétences, de favoriser la résolution des problèmes, de développer la capacité d'adaptation de l'entreprise et de son personnel, et donc de réussir l'ouverture à l'international (Prime et Usunier, 2013). Pour ce faire, les différentes cultures doivent être étudiées, comprises, respectées et intégrées au sein de l'organisation.

3.2 POSITION DE RECHERCHE

Cette recherche est une étude de phénomène qui permet de comprendre le sens de celui-ci (Richards et Morse, 2007). L'objectif est d'appuyer des théories et des connaissances en développant des liens qui semblent logiques mais qui n'ont pas encore clairement été établis. Cela s'inscrit aussi dans une approche inductive qui consiste à observer et à analyser une situation dans le but de mieux la comprendre. L'approche inductive permet de partir de cas particuliers afin de généraliser les résultats.

Notre étude est qualitative puisqu'elle cherche à analyser un phénomène dans son contexte (Gagnon, 2012). De plus, d'après Yin (2003), l'étude qualitative est justifiée lorsque la question de recherche commence par comment ou pourquoi. Cette recherche a pour objectif principal de comprendre comment les PME engagées dans des activités internationales réagissent face aux différences culturelles qu'elles rencontrent.

Notre recherche opte pour l'étude de plusieurs cas. Selon Yin (2003), l'étude de cas analyse un phénomène contemporain dans son contexte, spécialement quand les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas claires. Suivant Gagnon (2012), l'étude de cas permet de comprendre, de décrire en détail des situations, des événements et des comportements. La collecte d'informations peut provenir de différentes sources : les documents, les archives, les entrevues (Yin, 2003). En ce qui nous concerne, nous collecterons les données grâce à des entrevues semi-dirigées, lesquelles sont appropriées

quand les chercheurs connaissent suffisamment le sujet pour encadrer la discussion (Richards et Morse, 2007). Ce type d'entrevue permet aux chercheurs de s'organiser et de préparer les questions. Cependant cela représente un défi afin d'obtenir des réponses détaillées (Richards et Morse, 2007). En effet, cette méthode laisse un degré de liberté à la personne en entrevue face aux chercheurs (Gagnon, 2012).

Nous nous sommes d'abord assuré que, parmi les cas choisis, nous pourrions retrouver les variations possibles se rapportant aux principaux éléments du guide d'entrevue. Les données ont permis de reconstruire, en rétrospective, l'histoire du processus d'internationalisation par le biais de la sous-traitance de chaque cas analysé en portant une attention particulière à la façon dont les propriétaires-dirigeants de ces PME percevaient la diversité culturelle.

Dans une recherche ayant recours à l'étude de cas, le rôle du chercheur est important lors de la collecte et de l'interprétation des données (Gagnon, 2012). Il peut effectivement influencer la fiabilité et la validité de la recherche.

La fiabilité peut être interne et externe. La première assure la transférabilité des résultats pour d'autres chercheurs. En effet, pour Lincoln et Guba (1986), les données narratives autour d'un contexte permettent d'obtenir des similarités avec d'autres chercheurs. Dans notre étude, le narratif a été utilisé afin de décrire le comportement des propriétaires-dirigeants et leurs activités sans viser de généralisation (Gagnon, 2012).

Quant à la fiabilité externe, elle permet à des chercheurs indépendants d'aboutir aux mêmes résultats s'ils adoptaient la même démarche (Gagnon, 2012). Vu les contraintes de temps imposées par la recherche et le manque de disponibilité des chefs d'entreprise, nous n'avons pu procéder à cette démonstration de fiabilité externe. La relation de confiance établie avec nos répondants et notre démarche professionnelle et structurée servent de gages à cette démonstration.

En ce qui concerne la validité, elle est caractérisée par trois éléments : la validité interne, la validité externe et la validité de construit (Gagnon, 2012). Elle permet qu'un consensus général soit atteint. La validité interne est la force de l'étude de cas puisqu'elle permet de décrire et d'identifier le phénomène étudié (Gagnon, 2012). Nous avons utilisé la clarification, la précision de la signification des termes et la reformulation afin de détailler les cas de la meilleure façon possible. La validité externe touche, quant à elle, la généralisation des résultats (Gagnon, 2012). C'est la faiblesse de l'étude de cas. Nos trois cas évoluent dans le même secteur économique, dans la même culture nationale et ont un cœur de métier similaire. Pour finir, la validité de construit cherche à faire ressortir et à vérifier la signification des termes abstraits (Gagnon, 2012). Selon Yin (2003), il est important que les cas étudiés représentent une réalité par rapport aux éléments que l'on souhaite étudier. Cela est vérifié dans notre recherche comme le montre la provenance de nos données et les règles utilisées pour identifier nos répondants.

Les sujets de notre étude ainsi que les procédures de collectes de données sont décrits et présentés dans les sections suivantes.

3.3 PROVENANCE DES DONNÉES

Dans cette partie, nous présenterons les entreprises recrutées pour notre étude, la méthode de collecte des données ainsi que leur collecte.

3.3.1 Description des sujets de l'étude

Le projet de recherche s'intéresse plus particulièrement aux PME du Québec ayant déjà des activités internationales. Dans ce mémoire, l'accent sera mis sur des PME qui se sont internationalisées par le biais de la sous-traitance. Cette stratégie a été privilégiée car elle oblige des interactions fréquentes entre les entreprises et un processus de négociation

afin d'arriver à des ententes satisfaisantes. Elle implique donc une réelle collaboration amenant les individus à confronter leurs différences culturelles.

Les entreprises ont été identifiées à partir de deux sources d'information. Dans un premier temps, bénéficiant d'un contact dans un organisme d'accompagnement des PME à l'international¹, nous avons pu avoir les coordonnées de cinq entreprises.

La prise de contact a été réalisée par courrier électronique directement. Les dirigeants étaient informés de la démarche, l'approche était donc plus facile. Dans le courrier électronique était jointe la lettre d'information sur le projet de recherche (Annexe A). Cette première approche fut réalisée en juin 2016, avec les cinq contacts donnés. La période estivale n'a pas été propice pour la réalisation des entretiens.

Un dirigeant a répondu qu'il était possible de se rencontrer au début du mois d'août, toutefois lorsque le guide d'entrevue lui a été envoyé (une semaine avant), il a reporté la rencontre au 12 septembre, après les vacances estivales de l'entreprise. Une autre entrevue était planifiée au début du mois de septembre. La PME qui n'évoluait pas dans le même secteur, connaît une forte activité l'été. Toutefois la rencontre a dû être annulée, le contact a quitté l'entreprise. Les deux autres organisations n'ont pas donné suite au premier courrier électronique.

Souhaitant rencontrer un nombre plus élevé d'entreprises, une prise de contact a été effectuée à la suite de nombreuses recherches sur le site iCRIQ² qui a constitué notre deuxième source d'information. Nous avons rencontré plusieurs difficultés à identifier d'éventuels répondants puisque l'information sur la sous-traitance internationale est rarement disponible sur Internet alors que lorsqu'elle est disponible, elle est souvent

1. Nous tenons à remercier Geneviève Marcotte, directrice générale de l'organisation Missions commerciales de l'Université Laval pour son implication dans l'identification de participants potentiels.
2. iCRIQ est un répertoire en ligne (icriq.com) qui inclut les coordonnées de l'ensemble des manufacturiers, distributeurs et fournisseurs de services du Québec.

erronée. Pour plusieurs entreprises, la première prise de contact s'est effectuée par téléphone pour expliquer le but de la démarche. Il est important de souligner qu'il est beaucoup plus difficile de présenter et d'approcher une entreprise pour un tel projet sans contact. Aussi, dans la plupart des cas, les personnes répondaient qu'il était préférable d'exposer le projet par courrier électronique par manque de temps ou alors la personne concernée n'était pas présente.

Toutes ces démarches ont été réalisées pendant les mois de juin à septembre 2016 et nous avons pu confirmer la participation de trois PME. Celles-ci évoluent dans le même secteur économique, la même culture nationale, la même culture sectorielle. Quelques éléments de leur profil sont présentés dans le tableau 5. Pour des raisons de confidentialité, nous ne présentons pas le nom des entreprises.

Tableau 5. Caractéristiques des entreprises sélectionnées

Entreprises	Textile 1	Textile 2	Textile 3
Date de création	2010	2009	1983
Cœur de métier	Vêtements sur-mesure pour homme	Vêtements corporatifs	Vêtements et accessoires de sport
Nombre de dirigeants	2	3	3
Taille de l'entreprise (nombre total d'employés)	88	10	481
Équipe multiculturelle	Oui	Non	Oui
Nombre de pays où l'entreprise sous-traite	1 (bientôt 2)	2 (bientôt 3)	4
Temps écoulé entre la création et le développement de relation de sous-traitance	Quelques mois	Quelques mois	7 ans

3.3.2 Les entrevues semi-dirigées

Tel que précisé précédemment, le choix de l'entrevue semi-dirigée s'inscrit dans le cadre de l'étude qualitative. L'entrevue semi-dirigée permet d'aborder des sujets

complexes en y intégrant le contexte ainsi que la perception de la personne interrogée. Pour ce faire, il est nécessaire de préparer l'entrevue au préalable grâce à un guide. Suivant Richards et Morse (2007), les questions préparées d'avance posées lors de ces entrevues sont ouvertes. Cependant, il est possible que le sujet interrogé aborde des thèmes qui n'étaient pas anticipés.

3.3.2.1 Le guide d'entrevue

Le guide d'entrevue (Annexe B) a été rédigé à la suite de la recension des écrits ainsi qu'au développement du cadre conceptuel. Les éléments principaux retenus dans la littérature ont permis de définir des thèmes, puis des facteurs d'analyse. Les facteurs d'analyse regroupent plusieurs points à aborder qui se réfèrent à l'entreprise, au propriétaire-dirigeant, à la stratégie utilisée pour l'internationalisation, à la distance culturelle, à la gestion de la diversité, à l'impact de la gestion de la diversité ainsi qu'aux apprentissages.

En fait, nous cherchons à savoir si les caractéristiques de la gestion interculturelle peuvent expliquer la réussite internationale des PME. C'est pourquoi notre entrevue a été divisée en plusieurs sections. Nous avons tout d'abord les questions concernant l'activité à l'international, suivi d'une section qui abordait les questions relatives à la diversité culturelle. La section suivante concerne la gestion de la diversité culturelle et enfin, pour terminer, nos questions portaient sur le profil de l'entreprise et du propriétaire-dirigeant.

3.3.2.2 *Le déroulement des entrevues*

Notre collecte de données s'est déroulée selon la démarche suivante.

Avant les entrevues. Prise de contact avec les propriétaires-dirigeants des entreprises identifiées. Par la suite, des recherches d'informations concernant les entreprises ont été effectuées sur leurs sites Internet mais aussi sur le site iCRIQ.

Le jour des entrevues. Chaque entrevue s'est déroulée dans les locaux des entreprises. L'entreprise Textile 1 a été rencontrée le 29 juin 2016 pendant 42 minutes, l'entreprise Textile 2, le 12 septembre 2016 pendant 38 minutes et Textile 3, le 18 novembre 2016 pendant 33 minutes.

Le document concernant la confidentialité des données (Annexe C), les objectifs et bénéfices de la recherche ont été remis et signés sur place, avant de débiter les entrevues. Les propriétaires-dirigeants ont été informés de notre intérêt à vouloir enregistrer les entrevues pour les fins d'analyse des données recueillies, ce que tous ont accepté.

Les entrevues étaient enregistrées avec un enregistreur audio. Les questions découlaient naturellement. C'était de vraies conversations sans suivre l'ordre des questions.

Après les entrevues. Après les entrevues, les enregistrements audio ont de suite été transférés sur un ordinateur personnel, protégés avec un mot de passe. Par la suite, les informations ont été réécoutées et décortiquées et analysées afin de pouvoir présenter les résultats.

CHAPITRE 4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous analysons les informations issues des entreprises rencontrées. Pour chaque entreprise³, nous offrons d'abord une description, laquelle est suivie d'une présentation des données collectées par rapport à notre modèle de recherche pour, finalement, décrire leur analyse et notre conclusion. Dans la dernière section du chapitre sera exposée une synthèse des trois cas ainsi que la façon dont ces résultats modifient notre cadre conceptuel.

4.1 ENTREPRISE TEXTILE 1

4.1.1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise Textile 1 a été créée en 2010 par deux frères dans une ville importante au Québec, après des mois de recherche et de conception. La création de cette entreprise découle de l'identification d'une opportunité de la part des deux frères. Ils pensaient être capables de proposer un produit et un service offert par aucune autre entreprise sur le marché.

Le cœur d'activité de cette entreprise est de proposer des vêtements milieu et haut de gamme pour hommes, dans une boutique de 320 pieds carrés. Les costumes de qualité supérieure sont faits sur mesure. Le concept et l'expertise de cette entreprise sont uniques. Cette nouvelle expérience d'achat a été un succès immédiat auprès des consommateurs. La boutique est vite devenue trop petite. C'est en juin 2011 que la boutique a déménagé pour accueillir les clients dans un lieu plus agréable de 1 200 pieds carrés.

L'entreprise Textile 1 s'est rapidement développée. En 2012, une boutique est ouverte en plein cœur de Montréal. En 2013, l'entreprise prend encore plus d'ampleur. En

3. Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises sont remplacés par des noms fictifs.

effet, un site de vente en ligne est créé. Il permet aux clients de créer leurs chemises directement sur le site Web. De plus, l'entreprise s'étend à Toronto, en Ontario, en ouvrant son troisième magasin. L'année suivante, l'effectif de l'entreprise est doublé et la ville d'Ottawa accueillait la quatrième boutique. L'année 2015 marque un tournant pour cette jeune entreprise, un autre magasin est ouvert dans la région de Montréal. Par ailleurs, une collaboration est signée avec un manufacturier mondial chinois. Et un nouveau logiciel est intégré au processus de vente, celui-ci permet de visualiser le produit final avant de lancer la production. En 2016, Textile 1 a prévu de s'étendre aux États-Unis, notamment à Chicago et Pittsburg. De plus, le site Internet devrait être développé dans le but de permettre aux clients d'effectuer leurs transactions en ligne. L'objectif des prochaines années est de pouvoir cibler une clientèle au Mexique ainsi qu'en Chine.

La section suivante abordera la présentation des résultats.

4.1.2 Présentation des résultats

4.1.2.1 L'activité internationale

Afin de proposer un produit de qualité à un prix compétitif, les dirigeants de Textile 1 ont pris la décision de s'ouvrir à l'international. En effet, selon eux, ils ne pourraient pas offrir le même rapport qualité-prix à leurs clients s'ils ne travaillaient qu'avec des fournisseurs locaux.

Le choix géographique. L'Asie, notamment la Chine, était le premier choix géographique des deux entrepreneurs pour trouver des fournisseurs. Pourquoi, car « la Chine est le leader dans le domaine du textile, ils ont une expertise que l'on ne trouve pas ailleurs ». L'objectif principal était de trouver les meilleurs fournisseurs dans tout ce qu'ils entreprennent.

L'identification de fournisseurs potentiels a commencé bien avant la création de l'entreprise. En effet, l'un des frères est parti en Asie un an avant de créer l'entreprise. Une recherche préalable avait été effectuée sur Internet. Puis, sur place il est allé rencontrer les différents manufacturiers. Cependant, il n'avait aucune crédibilité puisque l'entreprise n'existait pas encore et de surcroît, il n'avait aucune expérience. Par ailleurs, le fait de se déplacer et de démontrer une démarche proactive a permis aux deux frères de garder contact avec certains manufacturiers.

Lorsque l'entreprise a commencé à avoir du succès, un deuxième voyage a été organisé. Il a donné lieu à des ententes de collaborations avec un manufacturier thaïlandais pour les costumes ainsi qu'un fournisseur chinois pour les accessoires. Depuis 2015, tout est centralisé en Chine avec un seul fournisseur. Cependant les tissus viennent de différents pays : Belgique, Italie, Chine, Thaïlande, Angleterre.

Un projet d'entente avec un fournisseur en Inde est en cours dans l'intention de développer une nouvelle gamme de produits. Néanmoins, en ce qui concerne l'Inde, tout se fait par Internet et par courriel. Le processus est très long et différent. Les deux chefs d'entreprise ne connaissent rien de la culture indienne, ni de leurs façons de travailler.

Les barrières rencontrées. Selon les propriétaires-dirigeants de Textile 1, les difficultés rencontrées ne peuvent pas être qualifiées comme étant des barrières. Ils affirment avoir une grande tolérance au risque et ces difficultés font parties du processus d'ouverture à l'international. Les barrières majeures sont socioculturelles. Elles sont principalement liées à la langue. C'est pourquoi les deux entrepreneurs s'assurent que leurs collaborateurs parlent bien anglais. Par ailleurs, au début de leur activité internationale, les deux frères ont aussi rencontré des difficultés quant à la communication des normes de qualité. Selon eux, les erreurs commises au début venaient de chez eux. Ils pensaient être clairs mais cela ne l'était pas suffisamment pour le fournisseur chinois. C'est avec l'expérience qu'ils sont devenus de plus en plus rigoureux.

En ce qui concerne l'Inde, une barrière interne s'ajoute, elle est informationnelle. Les propriétaires-dirigeants admettent ne pas avoir assez de connaissances sur leurs pratiques d'affaires, les chartes de grandeur, les tissus, etc. C'est pourquoi ils prennent le temps de se renseigner et ont une personne sur place pour effectuer les démarches.

Les ressources nécessaires. Pour Textile 1, la ressource principale et nécessaire afin de se développer à l'international est financière. En effet, les collaborations demandent du temps mais ce sont les nombreux voyages (deux à trois fois par an) de trois à quatre semaines, qui demandent le plus d'investissement. Par ailleurs, selon ces deux entrepreneurs, il faut avoir un esprit entrepreneurial et savoir convaincre.

4.1.2.2 La diversité culturelle

Selon Textile 1, la diversité culturelle est une richesse qui permet de grandir. L'apprentissage se fait en étant confronté à de nouvelles façons de faire, à de nouvelles visions, à de nouvelles connaissances, etc.

Il existe beaucoup de différences culturelles entre le Québec et l'Asie alors que les dirigeants de Textile 1 se qualifient comme étant ouverts d'esprit et aimant prendre des risques. Selon eux, lorsque quelqu'un se rend dans un pays ou souhaite travailler avec une culture différente, c'est à lui de s'adapter à l'autre culture. Ils estiment que l'équipe décisionnelle dans l'entreprise doit être ouverte, sinon c'est un frein à son développement.

C'est d'ailleurs pourquoi l'équipe managériale de Textile 1 est une équipe multiculturelle. Elle est composée de personnes issues de différentes nationalités (québécois, brésilien, iranien, français, colombien, mexicain, chinois), avec différentes expériences dans plusieurs pays.

4.1.2.3 La gestion de la diversité culturelle

Les dirigeants de Textile 1 affirment ne pas faire d'efforts particuliers pour intégrer la diversité culturelle. « C'est naturel, on évolue avec notre temps. C'est ancré dans notre business ». Afin d'accélérer l'intégration de ses employés étrangers et d'améliorer la communication dans l'équipe, l'entreprise offre à ses employés québécois des cours d'anglais et à ses employés étrangers des cours de français. De plus, la PME intègre toutes les idées pertinentes provenant de ses employés internationaux et s'intéresse aux différentes cultures avec lesquelles elle travaille.

Afin de faire le suivi et d'optimiser le temps, Textile 1 possède désormais un bureau en Chine. La décision a été prise surtout pour contrer la barrière du décalage horaire. En effet, selon les deux frères, travailler à l'international et notamment avec un pays qui se lève, quand ici au Québec on se couche, c'est un engagement. C'est-à-dire qu'ils faisaient parfois deux journées de travail pour pouvoir communiquer avec leurs collaborateurs asiatiques. L'employé basé en Chine se rend chez le fournisseur pour vérifier les commandes et faire des tests pour de futurs projets. Ce changement dans l'entreprise permet aux deux dirigeants de réduire leurs déplacements à l'étranger.

Les négociations. Les négociations sont préparées un ou deux mois à l'avance, au moment des meilleures ventes de Textile 1. « Négocier avec un fournisseur chinois, c'est long. Les visites d'entreprises chinoises durent une journée et finissent avec un souper. Il y a des mœurs auxquelles il ne faut pas déroger. Mon frère ne parle pas chinois mais il a appris des mots de base et connaît désormais des codes culturels ». Les deux entrepreneurs ont conscience que pour aboutir à une entente, il faut adapter son processus de négociation et intégrer des codes culturels. Le voyage d'un an en Asie a permis d'assimiler plusieurs codes et pratiques culturelles. À titre d'exemple, il est impoli de prendre un document important ou officiel avec une seule main. Aussi, pour conclure une entente, cela prend une journée complète qui se termine par repas. Pour finir, lorsque vous arrivez dans une

entreprise, un verre d'eau chaude est offert, il est important de ne pas le refuser au risque de paraître impoli.

La synergie culturelle. D'après les dirigeants de Textile 1, afin d'aboutir à une relation bénéfique et pertinente, il est nécessaire d'établir un barème dès le départ et être très clair avec le collaborateur. Pour se faire, il faut développer des liens de confiance. Les relations de confiance sont toujours établies sur du moyen et long terme. Il ne faut pas qu'il y ait de zones d'ombres, d'incompréhension mais avant tout il faut du temps et de la patience. Selon eux, il faut être proche du fournisseur. « Ce n'est pas parce que tu prends soin de ton client qu'il ne faut pas que tu prennes soin de ton fournisseur. Il est même plus important. Notre relation à long terme en dépend ».

L'adaptation, la transparence et la patience sont les maîtres mots d'une relation de confiance. Ils permettent en effet d'aboutir à une relation de synergie culturelle pour les deux parties.

Les compétences interculturelles. Selon les entrepreneurs de Textile 1, il n'existe pas réellement de compétences interculturelles. En effet, pour eux, il faut simplement être ouvert d'esprit, aimer se faire émerveiller par d'autres choses et être capable de s'adapter constamment. L'empathie culturelle est aussi importante afin de trouver un moyen de collaborer ensemble.

4.1.2.4 Les propriétaires-dirigeants

Les deux frères sont issus d'une famille d'entrepreneurs. Cela leur a permis de développer leur esprit entrepreneurial. Ils avaient en effet un besoin d'accomplissement. Tous les deux ont étudié aux États-Unis en administration des affaires, en marketing pour l'un et en finance pour l'autre. Rapidement, ils ont appris à interagir avec différentes cultures et à être ouverts. Leurs nombreux voyages ont augmenté leur attrait pour les autres

cultures. Par la suite, ils ont vécu des situations d'immersions de six mois en Allemagne et au Mexique.

La section suivante abordera l'analyse des données.

4.1.3 Analyse des résultats

L'analyse de l'entreprise Textile 1, présentée dans le tableau 6, a permis de souligner l'importance de certains facteurs.

Tout d'abord, **le profil des dirigeants** a un rôle significatif dans le développement des activités à l'international. Le rôle du profil des dirigeants s'illustre autant dans leur ouverture d'esprit, la saisie d'opportunité, leurs diverses connaissances, leur vision, leur vécu personnel (que ce soit leurs études ou les différents voyages) que dans la volonté d'utiliser la richesse de la diversité culturelle. L'ensemble de ces caractéristiques propres aux deux frères marque l'importance du profil des propriétaires-dirigeants pour faire face à la diversité culturelle en contexte d'activité internationale. En effet, leurs expériences internationales préalables ont aidé les entrepreneurs à s'ouvrir au monde d'aujourd'hui, à ne pas avoir de préjugés, à vouloir apprendre et tirer profit de chaque culture. Cet élément est aussi souligné par l'équipe multiculturelle de la PME.

Les barrières rencontrées, notamment les barrières socioculturelles, ont un lien avec le succès de l'activité internationale de l'entreprise. En effet, si la PME fait face à des obstacles liés à la diversité culturelle, cela peut compromettre son développement international, soit le ralentir, soit le mener à un échec. Afin de ne pas avoir à faire face à des situations d'incompréhensions, les dirigeants de Textile 1 s'assurent que leurs collaborateurs parlent bien anglais. Par ailleurs, la barrière interne, informationnelle, fait ressortir qu'il est aussi important d'avoir des connaissances sur la culture ainsi que sur les pratiques d'affaires du pays avec lequel ils collaborent.

La diversité culturelle est essentielle pour Textile 1. Selon les dirigeants, elle leur permet d'avancer, d'avoir de nouvelles idées et d'acquérir de nouvelles connaissances. Pour cette PME, ce facteur donne des nouveaux défis à l'entreprise et la fait grandir. Les propriétaires-dirigeants de Textile 1 utilisent la richesse de la diversité culturelle.

La gestion de la diversité culturelle amène l'entreprise Textile 1 à bénéficier des avantages qui sont apportés par les différences de chaque culture. Cette pratique d'affaire constitue un élément clé de la réussite internationale pour la PME. C'est grâce à l'intégration naturelle de la diversité culturelle et à leur forte adaptation que l'entreprise connaît un succès dans ses affaires internationales. En effet, l'intégration de codes culturels dans leur processus de négociation a joué un rôle clé et a contribué à conclure des ententes avec les fournisseurs. Cette adaptation a aussi permis à Textile 1 de développer des relations de confiance avec ses collaborateurs. Cela autorise l'établissement de relations à long terme ainsi que le développement d'une synergie culturelle.

Les compétences interculturelles n'existent pas réellement, selon les dirigeants de Textile 1. Cependant, ils n'ont pas conscience qu'ils sont dotés de celles-ci. En effet, ils sont ouverts, tolérants, ont de l'intérêt pour les autres cultures, sont désireux d'apprendre de nouvelles choses grâce aux différences culturelles. Les deux frères font aussi preuve d'empathie culturelle. C'est un élément qui les rend aptes à se positionner à la place des autres. Ils respectent les autres cultures et les différences en souhaitant intégrer certaines pratiques ou codes culturels. Aussi, leurs expériences de vie à l'étranger les amènent à être plus compréhensifs et à utiliser différents points de vue. Ces compétences sont nécessaires et ont un lien significatif dans la gestion des différences culturelles.

Tableau 6. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 1

	Textile 1	Commentaires du chercheur
Le profil des dirigeants	Ouverts d'esprit, volonté d'entreprendre, études universitaires, expériences internationales importantes, père entrepreneur.	Rôle important du profil des dirigeants de Textile 1 qui favorisent la gestion de la diversité culturelle. Leurs expériences à l'étranger, leur ouverture d'esprit et leur esprit entrepreneurial sont des atouts.
Les barrières	Représentent des difficultés qui font partie du processus. Principalement des barrières socioculturelles.	Rôle important des barrières externes socioculturelles. La barrière informationnelle influence également le processus.
Les ressources nécessaires	Financières (voyages deux à trois fois par an), temps.	Facteur n'ayant pas réellement d'impact.
La diversité culturelle	Richesse pour l'entreprise, équipe multiculturelle.	Impacte positivement l'entreprise grâce à la multiculturalité de l'équipe.
La gestion de la diversité	Intégration naturelle, forte adaptation.	Lien existant entre la gestion de la diversité et la réussite internationale de Textile 1.
Négociation	Intégration de codes culturels, demande plus de temps.	Pratique différente. L'intégration des codes culturels influence positivement la négociation avec le fournisseur.
La synergie culturelle	Très importante grâce à la relation de confiance, relations à long terme.	Rôle important qui amène la réussite de l'activité internationale.
Les compétences interculturelles	N'existent pas réellement, d'après les dirigeants, mais l'empathie culturelle est importante.	La PME Textile 1 n'a pas conscience qu'elle possède des compétences interculturelles. C'est un élément clé de la gestion de la diversité culturelle.

4.1.4 Conclusion pour l'entreprise Textile 1

L'étude du cas de l'entreprise Textile 1 nous a permis de comprendre comment une jeune PME réagit face à une situation de diversité culturelle en contexte de sous-traitance internationale. Le profil des propriétaires-dirigeants a un rôle central dans la gestion de la diversité culturelle. De par leurs expériences, leur ouverture d'esprit et leur esprit

entrepreneurial, ils favorisent la réussite de l'activité internationale. À cela s'ajoutent les compétences interculturelles qui leur permettent de contrer certaines barrières rencontrées sur la scène internationale, mais aussi qui donnent lieu à une gestion de la diversité culturelle plus pertinente et efficace. Leur importance se retrouve dans la compréhension et l'intégration des différences culturelles dans le processus de négociation et le développement d'une relation de confiance. L'analyse de cette étude de cas montre qu'il est nécessaire pour une PME de s'adapter à la culture du pays dans lequel elle fait affaire. Aussi, l'entreprise Textile 1 propose des formations linguistiques à ses employés afin d'améliorer l'intégration de ses employés étrangers et de développer les compétences linguistiques de son équipe québécoise. Ces formations permettent à Textile 1 d'accroître la communication au sein de celle-ci et donc de s'enrichir. Par ailleurs, l'analyse met également en évidence la confiance dans les relations de sous-traitance. C'est un élément nécessaire dans le but d'aboutir à une synergie culturelle en vue de développer des avantages concurrentiels.

L'analyse souligne que c'est grâce à leur vécu que les dirigeants ont pu accumuler des compétences interculturelles qui s'avèrent aujourd'hui indispensables à la réussite internationale de leur entreprise.

Dans la section suivant, nous étudierons le cas de l'entreprise Textile 2.

4.2 ENTREPRISE TEXTILE 2

4.2.1 Présentation de l'entreprise

Textile 2 est une entreprise créée dans une ville importante du Québec, en 2009, par deux associés. Cette PME manufacturière distribue des vêtements corporatifs, de travail, de sports, des uniformes ainsi que des équipements de sécurité. L'entreprise peut concevoir des vêtements à l'image des entreprises selon les différentes spécifications

techniques et ce, à un prix comparable aux vêtements déjà existants sur le marché. Tout ce qui peut être identifié avec un logo peut être produit par Textile 2. À titre d'exemple, l'entreprise fournit les uniformes pour du personnel médical ainsi que pour une chaîne de restaurants.

En plus de répondre à la demande dans le domaine du textile, Textile 2 s'est diversifiée et offre une façon simple et efficace de gérer les images de marque des autres entreprises. En effet, la PME offre aussi la production de produits promotionnels.

En 2012, les deux propriétaires-dirigeants se sont associés à une troisième personne dans le but d'ouvrir une boutique pour faire de la vente directe au consommateur. À ce jour, l'équipe de direction est toujours composée des trois associés, cependant notre répondant est la seule personne responsable des activités à l'international.

4.2.2 Présentation des résultats

4.2.2.1 L'activité internationale

Textile 2 connaît une forte concurrence dans le domaine. Travailler à l'international était donc une volonté de la part des entrepreneurs afin de pouvoir proposer des prix compétitifs et décrocher le plus de contrats possibles, soit développer un avantage concurrentiel.

Le choix géographique. Textile 2 collabore avec des fabricants du Québec et du monde entier. Pour ce faire, la recherche de fournisseurs a duré deux ans. Deux cents entreprises chinoises ont été sélectionnées. Par la suite, le propriétaire-dirigeant en charge du développement international a fait un long voyage dans le but de rencontrer les collaborateurs potentiels. Lors de ce voyage, seulement 13 entreprises ont été rencontrées. À la suite des visites, les 13 entreprises sont devenues des fournisseurs (et le sont toujours

à ce jour). La Chine, était un choix stratégique pour Textile 2 par rapport à l'expertise proposée.

Par la suite, Textile 2 a commencé à travailler avec le Viêtnam, le Bangladesh ainsi que la Colombie. À ce jour, seul le Viêtnam reste un fournisseur pour diverses casquettes. Les collaborations avec les fournisseurs au Bangladesh et en Colombie étaient un « désastre ». Les entrepreneurs se sont retrouvés face à des barrières socioculturelles, notamment concernant les différences dans les pratiques d'affaires.

Concernant le développement des relations de sous-traitance avec ces trois pays, aucun voyage n'a été entrepris. Tout s'est fait grâce à Internet; que ce soit les recherches d'entreprises manufacturières, les prises de contact ainsi que les négociations.

De plus, prochainement, Textile 2 va travailler avec des fournisseurs en Inde. La Chine commence à augmenter ses prix et la PME ne serait plus compétitive. C'est dans cette intention qu'une personne est en mission sur place pour la PME afin de démarcher et rencontrer les fournisseurs potentiels.

Les barrières rencontrées. Textile 2 a fait face à trois types de barrières : des barrières socioculturelles, des barrières internes qui étaient fonctionnelles et informationnelles.

La première barrière socioculturelle concerne la barrière de la langue. En effet, selon le propriétaire-dirigeant, ils ont fait face à des incompréhensions à cause de la langue. La seconde barrière socioculturelle concerne la diversité culturelle et les différentes pratiques d'affaires. C'est cette barrière qui a amené Textile 2 à ne plus collaborer avec la Colombie et le Bangladesh. Les relations de sous-traitance avaient pourtant bien démarrées. Les premières commandes étaient parfaites, « peut-être même trop parfaites ». Puis, au fil du temps, les relations se sont dégradées, les entreprises manufacturières ne respectaient plus les commandes. Dans leur échange de courriels, l'incompréhension et la frustration se

faisaient ressentir. Les manufacturiers étrangers n'utilisaient pas les bons tissus, prétendant que c'était la même chose pour le produit final. L'entreprise a perdu beaucoup d'argent, elle a même engagé quelqu'un afin de trier et de jeter les commandes reçues.

Selon le propriétaire-dirigeant, ces difficultés rencontrées sont liées aux barrières fonctionnelles et informationnelles. Textile 2 manquait parfois de temps, il fallait aller vite. De plus, avec le décalage horaire, à certains moments les décisions étaient prises dans la précipitation. Aussi, l'entrepreneur admet s'être « lancé tête baissée » et ne pas avoir eu beaucoup d'informations, de connaissances concernant le marché ou les procédures de ces pays.

Les ressources nécessaires. Pour l'entreprise Textile 2, la ressource principale et nécessaire afin de se développer à l'international est financière. En effet, le développement des relations de sous-traitance avec la Chine a exigé un long voyage. Un autre voyage est planifié pour 2017. Ces déplacements exigent du temps pour trouver les bons partenaires. En effet, si une relation de sous-traitance ne fonctionne pas, il faut chercher un nouveau fournisseur et recommencer le processus de collaboration à partir du début.

4.2.2.2 La diversité culturelle

Selon le propriétaire-dirigeant de Textile 2, la diversité culturelle fait partie du processus d'engagement à l'international. Il existe des différences culturelles entre le Québec et les pays avec lesquels la PME collabore. Toutefois, d'après lui, « c'est assez facile de faire affaire à l'international, il faut juste savoir prendre des risques ». De plus, étant issu d'une famille multiculturelle, d'après lui, il n'y a pas tellement de différences, le principal est de ne pas être fermé, ni avoir d'appréhension. Cependant, l'entrepreneur ne souhaite pas multiplier les voyages en Asie, car il n'est pas très réceptif à leurs pratiques et codes culturels. Lors de son premier voyage réalisé en Chine dans le but de développer

des relations de collaborations, le dirigeant a rencontré trop de différences dans les pratiques et les habitudes de vie, auxquelles il n'adhère pas.

4.2.2.3 La gestion de la diversité culturelle

La diversité culturelle des différents pays avec qui Textile 2 collabore n'a aucun impact sur leurs pratiques d'affaires. La relation que Textile 2 possède avec ses fournisseurs est quasiment identique à celles des fournisseurs québécois.

Néanmoins, une personne est en mission en Inde pour la PME afin de trouver des fournisseurs. L'approche de l'Inde ne se fait pas uniquement par Internet. De plus, une personne travaille désormais pour Textile 2 depuis la Chine. Cet employé a la double nationalité. Il est chinois et canadien, il comprend donc mieux les deux cultures ainsi que les différentes façons de procéder.

Par ailleurs, pour le répondant, il est quand même important de se renseigner sur la culture du pays vers lequel l'entreprise souhaite s'ouvrir.

Les négociations. Le terme négociation n'est pas apprécié de la part du répondant. Le propriétaire-dirigeant ne souhaite pas négocier un contrat mais plutôt développer une relation à long terme. Lorsqu'un fournisseur lui propose un prix, soit il accepte, soit il travaille avec quelqu'un d'autre. Selon lui, il « négocie une relation à long terme », l'objectif est de trouver une situation gagnante pour Textile 2 et le sous-traitant. Cependant, le rapport de force est un pilier de taille dans toute opération internationale et devrait être considéré dans le modèle de gestion de la diversité culturelle.

La synergie culturelle. D'après le répondant, afin de développer un climat de confiance, il est important d'être honnête et transparent dès le départ. Il faut être réaliste dans les objectifs et pouvoir faire des promesses de commandes sur le long terme. La confiance

est développée grâce à l'honnêteté et la transparence. Selon lui, pour qu'une relation aboutisse à une synergie culturelle, la confiance a un rôle clé. De plus, « c'est dans l'approche avec nos collaborateurs que l'on bâtie une relation de confiance ».

Les compétences interculturelles. Selon le propriétaire-dirigeant de Textile 2, afin de gérer les différences culturelles il faut être ouvert, savoir s'adapter constamment, être patient, être honnête et transparent, être bon dans le relationnel, être persévérant, savoir complimenter et remercier quand le travail est bien exécuté.

4.2.2.4 Le propriétaire-dirigeant

L'équipe de direction est composée de trois associés. Ils ont des tâches bien distinctes. Une personne gère la boutique et les finances. Le second associé s'occupe de la gestion du catalogue, des inventaires, etc. Seul un dirigeant, notre répondant, est responsable des activités internationales. Selon lui, ils se complètent et ne veulent pas se « marcher dessus » et, jusqu'à ce jour, cela fonctionne très bien.

Le dirigeant en charge des activités internationales est issu d'une famille d'entrepreneurs. Son père a créé une entreprise qui est devenue une multinationale. Il n'a pas fait d'études collégiales, ni universitaires. Il a terminé son secondaire à 28 ans, au secondaire pour les adultes. Dès ses 18 ans, il a intégré une moyenne entreprise internationale dans le domaine des articles de sport où il a évolué pendant plusieurs années. Il a quitté cette entreprise constatant qu'il ne progressait plus sur le plan professionnel. C'est à ce moment-là qu'il a rencontré son associé et qu'ils ont créé Textile 2.

4.2.3 Analyse des données

L'analyse de l'entreprise Textile 2, présentée dans le tableau 7, a permis de souligner l'importance de certains facteurs. Nous retenons les plus significatifs pour la discussion dans les prochains paragraphes.

Tout d'abord, **le profil du propriétaire-dirigeant** a un rôle important dans le développement des activités internationales. C'est la volonté d'entreprendre et d'être compétitif qui a amené le dirigeant à prendre la décision de se développer à l'étranger. Par la suite, c'est son vécu professionnel qui lui a fourni les connaissances et les compétences requises pour faire des affaires. Aussi, le fait de ne pas avoir d'expérience à l'international a eu un impact sur la durée du processus d'internationalisation. Sa vision de ce qu'est la diversité culturelle l'a amené à en négliger son importance.

Les barrières rencontrées par Textile 2 sont socioculturelles, informationnelles, fonctionnelles. Elles ont un lien avec la réussite internationale de l'entreprise. Premièrement, la barrière socioculturelle est présente dans chaque pays étranger avec qui la PME collabore. La langue reste la difficulté majeure. Aussi, l'entreprise a connu deux échecs de collaboration avec le Bangladesh et la Colombie. Les facteurs qui ont impacté les relations avec les fournisseurs de ces pays étaient le manque d'informations sur les façons de procéder dans chaque pays ainsi que le manque de temps dans les procédures, la PME souhaitait aller vite.

La diversité culturelle n'impacte pas directement l'entreprise Textile 2, mais son activité internationale. En effet, tel que mentionné précédemment, ce sont certaines différences telles que les pratiques d'affaires et le développement de relations d'affaires qui ont engendré des échecs dans les collaborations.

La gestion de la diversité culturelle est moyennement intégrée dans les pratiques d'affaires de Textile 2. L'entreprise ne modifie pas sa façon de procéder en fonction des différents pays et affirme que les relations avec ses fournisseurs étrangers sont quasiment identiques à celles avec les fournisseurs locaux. Cependant, à la suite des échecs connus avec le Bangladesh et la Colombie, l'entreprise a envoyé un employé en mission en Inde dans le but de développer de nouvelles collaborations. L'adaptation se fait grâce aux leçons tirées de ces échecs. La relation entre la gestion des différences culturelles et la réussite internationale est existante. Par ailleurs, l'approfondissement de relations de confiance avec les fournisseurs permet à l'entreprise d'aboutir à des situations de synergie culturelles qui autorisent le développement d'avantages concurrentiels.

Les compétences interculturelles sont importantes, selon Textile 2. Cependant, la définition fournie par le répondant est incomplète. Selon lui, il faut être ouvert, savoir s'adapter constamment, être patient, être honnête et transparent, être bon dans le relationnel, être persévérant, savoir complimenter et remercier quand le travail est bien exécuté. L'empathie culturelle n'est pas présente. En effet, d'après le dirigeant rencontré, la PME n'a pas beaucoup d'intérêt pour les autres cultures et ne souhaite pas tirer profit de la richesse de la diversité culturelle.

Tableau 7. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 2

	Textile 2	Commentaires du chercheur
Le profil des dirigeants	Autodidacte, pas d'expérience internationale, père entrepreneur, volonté d'entreprendre.	Rôle important du profil du dirigeant responsable des activités internationales qui influence le processus de développement à l'international.
Les barrières	Socioculturelles, informationnelles et fonctionnelles.	Lien existant entre les barrières, socioculturelles, informationnelles, fonctionnelles et la réussite internationale.
Les ressources nécessaires	Financières, temps.	Relation non significative.

Tableau 7. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 2 (suite)

	Textile 2	Commentaires du chercheur
La diversité culturelle	Fait partie de l'engagement à l'international mais n'apporte rien à la PME, entreprise 100 % québécoise.	N'impacte pas l'entreprise en tant que telle mais il existe un lien entre la diversité culturelle et la réussite internationale.
La gestion de la diversité	Pas de changement dans les pratiques d'affaires, adaptation moyenne.	Rôle important du facteur : si les pratiques d'affaires avaient été modifiées, peut-être que les relations avec le Bangladesh et la Colombie auraient été un succès et la PME n'aurait pas perdu d'argent.
Négociation	Pas de négociation, développement de relations à long terme.	Pas de lien existant pour l'entreprise Textile 2.
La synergie culturelle	Développement d'une relation de confiance, relations à long terme.	Rôle important qui influence la relation avec le sous-traitant.
Les compétences interculturelles	Sont importantes. Il faut être ouvert, savoir s'adapter constamment, être patient, être honnête et transparent, être bon dans le relationnel, être persévérant, savoir complimenter et remercier.	La définition des compétences interculturelles, selon Textile 2, est incomplète. La PME n'a pas beaucoup d'intérêt pour les autres cultures et ne souhaite pas tirer profit de la richesse de la diversité culturelle. Plus ou moins d'empathie culturelle.

4.2.4 Conclusion pour l'entreprise Textile 2

L'étude du cas de l'entreprise Textile 2 nous a aussi permis de comprendre comment une jeune PME réagit face à une situation de diversité culturelle en contexte de sous-traitance internationale.

L'analyse a fait ressortir des facteurs importants et identiques à ceux déterminés par l'étude de cas de Textile 1, à savoir le profil du propriétaire-dirigeant, la gestion de la diversité culturelle ainsi que les compétences interculturelles. Dans cette étude de cas, nous avons pu mettre en exergue le rôle essentiel du propriétaire-dirigeant. Deux facteurs sont ainsi liés à son profil : les barrières rencontrées par la PME lors de son ouverture à l'international ainsi que la vision de la diversité culturelle. Le répondant a mentionné que

la diversité culturelle faisait partie de l'engagement international. C'est pourquoi au début de l'activité internationale, les pratiques d'affaires n'ont pas été adaptées. C'est en effet à la suite des échecs de collaboration avec deux pays que l'entreprise a commencé à adapter ses pratiques d'affaires. Ces échecs ont permis de changer la vision et les façons de faire face à la diversité culturelle de certains pays.

Par ailleurs, les compétences interculturelles contribuent favorablement à la gestion de la diversité culturelle. Elles aident aussi pour le développement de relations de confiance et permet à Textile 2 d'accroître la synergie culturelle avec ses fournisseurs. C'est la confiance qui facilite la réussite internationale en dépit du fait que ce propriétaire-dirigeant ne manifeste pas d'intérêt pour les différences culturelles. Ses relations avec ses partenaires sont strictement commerciales.

Dans la section suivante, nous étudierons le cas de l'entreprise Textile 3.

4.3 ENTREPRISE TEXTILE 3

4.3.1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise Textile 3 a été créée en 1983 par un sportif de haut niveau avec l'aide son épouse, dans le garage paternel. C'est une entreprise de fabrication et de distribution de vêtements et accessoires de sport. L'expérience du dirigeant dans le milieu sportif a permis de détecter des besoins spécifiques non comblés, ce qui a mené à la création de Textile 3.

L'entreprise prend rapidement de l'expansion. Un an après son démarrage, elle déménage et emploie 12 personnes. Après cinq ans d'existence, Textile 3 se lance dans la construction d'une usine de 2 972 mètres carrés. Les ventes de l'entreprise augmentent chaque année. Les produits sont distribués partout au Canada. En 1988, les premières

ventes aux États-Unis sont enregistrées. C'est en 1989 qu'une entité américaine est aménagée dans le Vermont afin d'y faire de l'assemblage. La même année, le marché devient saturé. Les dirigeants ont donc pris la décision de diversifier leur gamme en innovant et de proposer des produits ciblant tous les sportifs.

Le cœur de métier de l'entreprise est la conception de vêtements et accessoires de sport haut de gamme (brevetés). Depuis peu, Textile 3 offre des appareils de conditionnement physique, toujours adaptés aux besoins des sportifs. À ce jour, Textile 3 compte plus de 2 500 clients en Amérique et 20 distributeurs à travers le monde. Elle comprend six usines (Québec, États-Unis, Mexique) et emploie 481 personnes.

La section qui suit présentera les résultats de l'entreprise Textile 3.

4.3.2 Présentation des résultats

4.3.2.1 L'activité internationale

Textile 3 a commencé son développement sur le marché international par des activités d'exportation. En effet, à la suite du succès connu sur le marché local, les dirigeants ont pris la décision d'étendre leurs ventes aux États-Unis. L'entreprise y a par la suite ouvert une usine afin d'y assembler les produits. Les activités de sous-traitance ont démarré à partir des années 1990. À cette époque, Textile 3 proposait des produits fabriqués au Québec. Dès la création de l'entreprise en 1983, l'idée était que la fabrication soit 100 % québécoise. Cependant, la concurrence était féroce et l'entreprise n'était plus assez compétitive. Il y avait un écart par rapport aux prix et aux technicités des produits offerts par les concurrents. C'est alors que les propriétaires-dirigeants ont pris la décision de sous-traiter à l'étranger afin de rester compétitifs et de perdurer sur le marché.

Le choix géographique. Les premières relations de sous-traitance étaient avec une usine française. Le choix de la France était tout d'abord lié au fait qu'on y parle la même langue. Cette relation a duré deux ans. Par la suite, le dirigeant a avoué qu'à cette époque, il était difficile d'obtenir des informations sur les usines asiatiques.

Pendant cette première collaboration, Textile 3 a pris le temps d'obtenir des informations afin de pouvoir travailler avec l'Asie. Dans le domaine du textile, l'Asie est un expert qui proposait des prix bien plus compétitifs que l'usine en France. Depuis, il a implanté un bureau en Chine avec un directeur québécois et des employés chinois. Les gros volumes de sous-traitance viennent de l'Asie.

Textile 3 sous-traite la fabrication de ses accessoires au Mexique depuis huit ans. Le Mexique était un choix stratégique, le dirigeant de Textile 3 nous a exprimé le souhait de vouloir contribuer à l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain (ALENA). Pour ce faire, une personne mexicaine a été embauchée afin de conseiller l'entreprise sur les démarches à suivre.

À ce jour, Textile 3 collabore avec 75 sous-traitants qui sont pour la majorité des entreprises chinoises.

Les barrières rencontrées. D'après le dirigeant de Textile 3, les barrières sur le marché international sont constamment présentes. Pour cette entreprise, elles sont uniquement externes. La première barrière rencontrée était liée aux procédures et à la réglementation. À titre d'exemple, lorsque la PME sous-traitait en France, le propriétaire-dirigeant pensait qu'il pouvait congédier ses employés lorsqu'il le souhaitait en fonction de l'activité alors que les lois du pays ne le permettent pas.

Par ailleurs, les plus grosses barrières rencontrées par l'entreprise restent les barrières socioculturelles. Au début des relations de sous-traitances en Chine, l'entreprise

a fait face à des situations d'incompréhension. « Dans la culture chinoise, on te dit oui même si le message n'est pas compris. On pense que les directives sont claires et au final on se retrouve avec des commandes non-conformes à ce que l'on avait demandé ». De plus, selon le propriétaire-dirigeant de l'entreprise, le respect des valeurs est différent en fonction des pays. « Ici nous respectons la propriété intellectuelle, en Chine un de nos collaborateurs a vendu des produits qu'on lui faisait produire à un de nos concurrents ». À la suite de cet incident, Textile 3 a contacté le président de l'usine et lui a expliqué que cela n'était pas correct. Le président chinois ne pensait pas mal faire et était vraiment désolé. Par ailleurs, bien que le Mexique soit un pays proche, l'entreprise s'est retrouvée face à un problème majeur. L'usine mexicaine est moins productive que dans un pays nordique. En effet, le rythme de travail est différent, « la chaleur joue sur le métabolisme et les employés sont fatigués plus rapidement ».

Les ressources nécessaires. Pour l'entreprise Textile 3, la ressource principale et nécessaire afin de développer des relations de sous-traitance est financière. En effet, en se déplaçant en Chine, des opérations au Québec (usine et plan de couture) ont dû être fermées. « L'argent obtenu en fermant des opérations a été investi dans la sous-traitance pure ». Les frais de déplacement, le local et le salaire des neuf employés du bureau en Chine représentent un coût non négligeable. Il faut également rémunérer le responsable de la production au Mexique.

4.3.2.2 La diversité culturelle

D'après le dirigeant de Textile 3, la diversité culturelle est une richesse qui fait partie de son quotidien depuis qu'il a commencé sa carrière de sportif de haut niveau. Selon le répondant, il est donc normal et primordial de travailler sur le marché international, en acceptant les différences de chacun pour en faire une force. C'est pourquoi l'équipe de l'entreprise est multiculturelle. À partir du moment où elle fait affaire avec un pays, elle

souhaite engager une personne de la nationalité du pays afin de bénéficier de l'intelligence de la diversité et d'optimiser les chances de réussite à l'international.

4.3.2.3 La gestion de la diversité culturelle

Textile 3 est une compagnie qui s'adapte rapidement au changement et ce, depuis 33 ans. Lorsqu'il s'agit de travailler avec d'autres pays, l'entreprise apporte des modifications à ses façons de procéder. Toutefois, le propriétaire-dirigeant a mentionné que les modifications s'opéraient de façon naturelle. Cet esprit d'intégration et d'adaptation constante provient également de son ancienne carrière de sportif.

De plus, les différentes expériences et les barrières rencontrées ont permis à l'entreprise d'apprendre et d'évoluer. Si des relations de sous-traitance se sont arrêtées, ce n'est pas parce que Textile 3 a connu des échecs mais plutôt parce qu'elle évoluait et qu'elle souhaitait faire encore mieux.

Selon le répondant, gérer la diversité culturelle demande beaucoup d'écoute afin de comprendre les besoins et les attentes de chaque partie. Par conséquent, cela requiert du temps, il faut en effet « comprendre la base des cultures avec qui tu vas faire affaires. Il faut faire de l'anthropologie ». Pour le dirigeant de Textile 3, une fois que les cultures sont décortiquées et comprises, il est possible d'adapter les pratiques d'affaires en fonction du pays collaborateur.

Par ailleurs, tel que dit auparavant, afin d'optimiser le temps et de faire le suivi sur les relations avec les collaborateurs, Textile 3 possède un bureau en Chine avec un directeur canadien et des employés chinois. Ce bureau permet notamment à Textile 3 de suivre l'approvisionnement et de contrôler la qualité des commandes. L'entreprise a également un bureau au Mexique avec un directeur canadien et une conseillère mexicaine

qui leur apporte des informations sur les pratiques mexicaines et sur les comportements à adopter.

Les négociations. Les négociations sont planifiées à l'avance avec les conseils des employés de la nationalité du pays. D'après le dirigeant, l'intégration de codes culturels permet à Textile 3 d'aboutir plus facilement à des ententes.

La synergie culturelle. Selon le propriétaire-dirigeant de Textile 3, s'il n'y a pas de confiance entre les éventuels partenaires, cela peut détruire le lien d'affaires. Pour cette entreprise, le but des relations de collaboration par le biais de la sous-traitance est de développer des relations à long terme dans le respect mutuel qui amènera un climat de confiance et créera même parfois des relations d'amitié. D'après le répondant, cela prend du temps mais lorsque la consolidation est établie, on arrive à des relations de synergie culturelle.

Les compétences interculturelles. D'après le dirigeant de Textile 3, les compétences interculturelles font référence à diverses capacités d'adaptation. En effet, il faut être capable de s'adapter à la culture de pays étrangers et, par conséquent, aux personnes ayant une autre culture. De plus, il faut être habilité à communiquer et à commercialiser en dehors de son pays. Pour ce faire et pour réussir, d'après le répondant, il est nécessaire et important de ne pas avoir de préjugés ni même de sentiment de supériorité. Le respect des personnes est la clé de la réussite, selon Textile 3. Pour cet entrepreneur, ces compétences ont été développées grâce à l'éducation familiale reçue.

4.3.2.4 Le propriétaire-dirigeant

Le propriétaire dirigeant de Textile 3 n'est pas issu d'une famille d'entrepreneurs, son père était policier et sa mère restait au foyer. Cependant, il pense être né entrepreneur. En effet, il savait dès son plus jeune âge que plus tard il aurait son entreprise. Selon lui,

tout son parcours est lié; son expérience de sportif de compétition et son baccalauréat en arts se sont rejoins. Il a commencé le sport en étant jeune et lorsqu'il était aux études, il commençait déjà à dessiner ses propres modèles. « Les études m'ont servi à dessiner et à créer des produits. Le sport de haut niveau m'a permis de m'ouvrir au monde, d'avoir une vision mondiale et de détecter des opportunités ».

La section suivante abordera l'analyse des données.

4.3.3 Analyse des résultats

L'analyse de l'entreprise Textile 3, présentée dans le tableau 8, a permis d'étudier le comportement d'une PME exerçant sur le marché local depuis 33 ans, sur le marché international depuis 26 ans et de souligner l'importance de certains facteurs.

Tout d'abord, **le profil du dirigeant** a un rôle significatif dans le développement des activités à l'international. Son rôle s'illustre dans l'ouverture d'esprit, sa capacité à détecter des opportunités, la vision des différences culturelles, le niveau d'études ainsi que la carrière de sportif de haut niveau. L'ensemble de ces caractéristiques propres au dirigeant de Textile 3 marque l'importance du profil de celui-ci pour réussir les activités de collaborations internationales par le biais de la sous-traitance. En effet, l'expérience internationale rencontrée lors de sa carrière sportive lui a permis de s'ouvrir au monde et à différentes cultures, à ne pas avoir de préjugés, à vouloir apprendre et tirer profit de chaque culture. Cet élément est aussi souligné par l'équipe multiculturelle de la PME.

Les barrières rencontrées, notamment les barrières externes à l'entreprise, ont un lien avec le succès de l'activité internationale. En effet, il existe un lien significatif entre les barrières socioculturelles et la réussite internationale. Afin de pallier à ces barrières et de ne pas avoir à faire face à des situations d'incompréhension, le dirigeant de Textile 3 s'assure que les cultures sont bien comprises.

La diversité culturelle est un élément naturel faisant partie du quotidien du marché international. Selon le dirigeant, il faut l'accepter afin d'en faire une force. Elle permet d'avancer, d'avoir de nouvelles idées et d'acquérir de nouvelles connaissances. Pour cette PME, les barrières rencontrées et les expériences liées à la diversité culturelle ont permis à l'entreprise d'apprendre, d'évoluer et de s'améliorer. Textile 3 utilise l'intelligence de la diversité culturelle.

La gestion de la diversité culturelle est un processus naturel pour Textile 3. Depuis ses débuts, l'entreprise s'est toujours adaptée. L'intégration des diverses cultures émane de l'expérience de sportif du dirigeant. Cette pratique d'affaire est un élément clé de la réussite internationale pour la PME. C'est grâce à la recherche d'informations sur les cultures et sur les pays que l'adaptation des pratiques d'affaires se fait. La diversité culturelle est naturellement intégrée. En effet, l'intégration de codes culturels permet d'aboutir à des ententes. De plus, Textile 3 a, dans son équipe, des employés de la culture des pays avec lesquels elle travaille. Ces employés permettent de conseiller l'entreprise sur les comportements à avoir ou les pratiques d'affaires à adopter. Cela permet à Textile 3 de développer des liens de confiance avec ses collaborateurs. Cela autorise également l'établissement de relations à long terme ainsi que le développement d'une synergie culturelle.

Pour l'entreprise Textile 3, **les compétences interculturelles** émanent du respect de l'individu. En respectant l'individu, en étant ouvert, tolérant et en acceptant les différences culturelles, l'entreprise est capable de s'adapter, de communiquer, de faire affaires mais aussi de développer des relations de sous-traitance à long terme. L'intégration de codes culturels et de pratiques utilisés dans l'autre culture permet à l'entreprise de faire naître des relations de synergie culturelle. L'éducation reçue ainsi que l'expérience internationale en tant que sportif permettent à l'entreprise d'être plus compréhensive et plus tolérante. Ces compétences sont nécessaires et ont un lien significatif dans la gestion des différences culturelles.

Tableau 8. Analyse des résultats de l'entreprise Textile 3

	Textile 3	Commentaires du chercheur
Le profil du dirigeant	Ouverts d'esprit, volonté d'entreprendre, études universitaires, expérience internationale de sportif de haut niveau, détection d'opportunité.	Rôle important du profil du dirigeant de Textile 3 qui favorise la gestion de la diversité culturelle. L'expérience internationale en tant que sportif, l'ouverture d'esprit et la vision de la diversité sont des atouts.
Les barrières	Majoritairement socioculturelles.	Rôle important des barrières externes socioculturelles qui peuvent influencer le processus de gestion de la diversité culturelle.
Les ressources nécessaires	Financières.	Pas d'impact significatif.
La diversité culturelle	Richesse qui fait partie du quotidien.	Impacte positivement l'entreprise grâce à la multiculturalité de l'équipe.
La gestion de la diversité	Intégration naturelle, forte adaptation.	Lien existant entre la gestion de la diversité et la réussite internationale de Textile 3.
Négociation	Intégration des codes culturels et des pratiques différentes.	L'intégration des codes joue un rôle sur la réussite internationale.
La synergie culturelle	Développement de relations de confiance à long terme.	Rôle important qui amène la réussite de l'activité internationale.
Les compétences interculturelles	Compréhension des autres cultures. Capacités à s'adapter, communiquer et faire affaire avec d'autres cultures.	Forte empathie culturelle qui influence positivement la gestion interculturelle et, par conséquent, la réussite des activités internationales.

4.3.4 Conclusion pour l'entreprise Textile 3

L'étude de cas de l'entreprise Textile 3 nous a permis de comprendre comment une PME plus âgée réagit face à des situations de diversité culturelle en contexte de collaborations internationales par le biais de la sous-traitance.

L'analyse de Textile 3 mène à l'identification de trois principaux facteurs. Ils sont identiques à ceux déterminés par les études de cas de Textile 1 et de Textile 2, à savoir le

profil du propriétaire-dirigeant, la gestion de la diversité culturelle ainsi que les compétences interculturelles. Le rôle du profil du propriétaire-dirigeant est déterminant dans de nombreuses étapes de l'activité internationale. Son expérience et ses études ont contribué à la création de l'entreprise. Par la suite, la vision du dirigeant concernant les diversités culturelles et l'intégration de celles-ci sont liées à ce même profil. Cela a contribué à l'ouverture d'esprit, la tolérance et l'intérêt pour les autres cultures.

La gestion de la diversité culturelle joue un rôle important dans la réussite des relations de sous-traitance. La vision du dirigeant de Textile 3 permet l'adaptation constante et l'intégration de pratiques d'affaires différentes qui mènent à des relations de confiance et de synergie culturelle, par conséquent, à la réussite des activités internationales.

Les compétences interculturelles jouent un rôle déterminant que ce soit dans le respect des autres cultures et des individus mais aussi dans la capacité d'adaptation de l'entreprise. Elles permettent à Textile 3 de s'adapter face aux diversités culturelles, de communiquer et de faire affaires à l'étranger. Elles contribuent favorablement à la gestion interculturelle ainsi qu'au développement des relations de confiance.

La partie suivante sera consacrée à l'analyse des résultats des trois entreprises étudiées afin d'en extraire des similitudes et des particularités.

4.4 SYNTHÈSE DES ANALYSES

Dans cette partie, nous procéderons à une discussion des résultats des trois entreprises étudiées. La dernière section nous permettra de proposer un nouveau cadre conceptuel.

4.4.1 Discussion des résultats

Les résultats de la recherche permettent d'établir une certaine conformité avec la littérature. Tout d'abord, on constate que la distance culturelle est un facteur représentant l'incapacité de communiquer efficacement avec des personnes issues d'autres cultures (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). À cela s'ajoute la diversité qui est un élément pouvant déstabiliser les PME souhaitant collaborer à l'international (Moral, 2007; Scotto, Loth et Tiffon, 2014). Dans le cas de Textile 2, l'écart qui s'est creusé avec le Bangladesh et la Colombie est lié à la distance culturelle. Il a été insurmontable et a conduit l'entreprise à l'échec (Carbone *et al.*, 2013).

Nous avons pu déterminer que contrairement à ce qui a été mentionné dans la littérature, les ressources de ces trois entreprises ne sont pas déterminantes dans la réussite internationale de leurs activités. Elles avaient déjà les ressources nécessaires pour réussir sur le marché international, notamment des ressources financières et du temps. Puisque ces trois entreprises étaient déjà compétentes sur le marché local, leur ouverture à l'international ainsi que leur réussite sur le marché international n'ont pas été influencées par l'âge de l'entreprise, l'expérience ainsi que le capital social et humain (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Autio, Sapienza et Almeida, 2000; Bourdieu, 1980; Coeurderoy *et al.*, 2009; Davidsson et Honig, 2003; Goxe et Viala, 2009; Kamanzi, 2006; Love, Roper et Zhou, 2016; Majocchi, Bacchiocchi et Mayrhofer, 2005; Mejri et Umemoto, 2010; Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006; Toulouva, Votoupalova et Kubickova, 2015; Wach, 2014).

Les barrières liées à l'internationalisation ont représenté des difficultés. Elles sont principalement socioculturelles et informationnelles (Leonidou, 2004). Le manque de connaissances concernant les marchés, les pratiques d'affaires, les différences culturelles des pays ciblés ont une influence significative sur la réussite internationale de ces PME (Al-Hyari *et al.*, 2012; Jean-Amans et Abdellatif, 2013; Pietrasieński et Ślusarczyk, 2015;

Wright, Westhead et Ucbasaran, 2007). Ces barrières sont rattachées à l'orientation de l'entreprise ainsi qu'au profil du propriétaire-dirigeant (Baum, Schwens et Kabst, 2013). Plus il y a de barrières, moins l'entreprise va prendre de risques. La vision du propriétaire-dirigeant concernant les barrières, sa volonté de les pallier et la prise de risque sont propres à chacun. Le profil du dirigeant impacte donc la perception des barrières et sa façon d'y réagir.

L'ensemble des résultats met l'accent sur l'importance du profil du propriétaire-dirigeant dans le développement des activités internationales par le biais de la sous-traitance (Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006). Les dirigeants ont joué et jouent un rôle important, que ce soit dans leur implication dans la recherche de collaborateurs potentiels, dans le processus de développement de l'activité à l'international et dans la gestion de la diversité culturelle. En effet, la vision des dirigeants est nécessaire pour gérer les différences culturelles sur la scène internationale. Les dirigeants de Textile 1 et Textile 3 ont un profil quasiment identique en ce qui concerne leurs expériences internationales et leur vision de la diversité culturelle. Leurs expériences internationales leur ont permis de s'ouvrir au monde et d'intégrer les différences culturelles dans leur quotidien. Pour ces propriétaires-dirigeants, de nos jours, il est normal et primordial de travailler dans un contexte multiculturel.

Pour Textile 1, l'expérience de vie internationale des deux frères a stimulé leur intérêt pour les autres cultures (Bartel-Radic, 2014). Il en est de même pour Textile 3, le sportif de haut niveau a beaucoup voyagé et était en compétition avec des athlètes de nationalités différentes. Ils comprennent mieux l'adaptation requise lorsque l'on travaille sur la scène internationale. Dans l'entreprise Textile 1, les deux entrepreneurs ont dès le départ souhaité utiliser l'intelligence de la diversité culturelle (Drummond, 2010). C'est-à-dire sortir de leur cadre de confort en intégrant les aspects de chaque culture et en apprenant le maximum sur les autres façons de procéder (Drummond, 2010). Le cas Textile 3 est différent puisqu'il privilégiait la production locale. Lorsque la sous-traitance

internationale est devenue la voie de survie de l'entreprise dans un contexte de forte concurrence sur les prix, le propriétaire-dirigeant a su tirer profit de son expérience de vie et de son ouverture à des collaborations avec des gens d'autres cultures.

Quant au dirigeant de Textile 2, son profil, sa vision et son approche de la diversité culturelle sont différents par rapport aux propriétaires-dirigeants des entreprises Textile 1 et Textile 3. La négligence de la diversité culturelle ainsi que la non-adaptation dès le début du processus d'ouverture à l'international a confronté l'entreprise à deux échecs majeurs. L'entreprise se contentait simplement d'accepter la diversité culturelle comme un élément faisant parti de l'engagement international. À la suite des échecs rencontrés, elle commence à s'adapter pour développer la compréhension culturelle (Peeters *et al.*, 2014).

Autre caractéristique, l'influence de l'expérience internationale favorise le développement des entreprises à l'étranger (Coeurderoy *et al.*, 2009). L'entreprise Textile 2 confirme les propos de Coeurderoy *et al.* (2009). Maintenant qu'elle a de l'expérience sur la scène internationale et qu'elle a connu des échecs, Textile 2 ne fera plus les mêmes erreurs. Pour Textile 3, les propos sont proportionnels à son expérience. L'entreprise s'est servie de ses expériences préalables afin d'évoluer et de s'améliorer. Cependant, le profil des dirigeants de Textile 1 contredit les propos des auteurs sur le fait que l'expérience de travail est plus favorable à la réussite internationale que l'expérience de vie dans des pays étrangers. En effet, leurs périodes d'études à l'étranger correspondent à une expérience de vie et non de travail.

Les résultats ont également illustré l'importance de la gestion interculturelle comme facteur déterminant dans la réussite internationale (De Jong et Van Houten, 2014). Elle vise à améliorer les relations avec les collaborateurs internationaux (Chevrier, 2003a et 2003b). Cette pratique d'affaire revient à accepter les diverses cultures et à gérer les différences (Cox et Blake, 1991). Les entreprises Textile 1 et Textile 3 adaptent plus leurs

pratiques d'affaires que Textile 2, ce qui leur permettent de minimiser les conséquences négatives lors des activités internationales. En soit, Textile 1 et Textile 3 prennent plus de temps pour obtenir des informations sur les cultures des pays ciblés. Aussi, pour ces entreprises, les négociations sont préparées un à deux mois à l'avance, des codes culturels sont également intégrés au processus de négociation, alors que Textile 2 ne négocie pas, elle se contente d'accepter les termes du contrat si cela lui convient. La réussite des activités internationales est induite par la compréhension des cultures et l'adaptation constante.

L'analyse a également mis en avant l'importance d'établir des relations de confiance. Sur les marchés internationaux, cela requiert un plus grand degré de confiance que sur les marchés nationaux (Schneider et Barsoux, 2003). Les entreprises Textile 1, Textile 2 et Textile 3 favorisent le développement de relations à long terme. La confiance permet de développer des relations durables avec les collaborateurs et donc d'aboutir à des situations de synergie culturelle (Moran et Xardel, 1994).

Nous avons pu observer que les compétences interculturelles sont nécessaires pour gérer la diversité culturelle. Elles font référence aux compétences de base pour un gestionnaire, soient les compétences stratégiques, opérationnelles, interpersonnelles et linguistiques (Brière *et al.*, 2015; Pantin, 2006, 2010; Schneider et Barsoux, 2003) ainsi qu'à un aspect lié à la personnalité de chaque individu. Elles englobent l'intérêt pour les autres cultures, l'ouverture d'esprit, l'humilité, la tolérance, la patience, la gestion de l'incertitude, l'adaptabilité, la volonté d'apprendre des autres cultures et de sortir de sa zone de confort (Brière *et al.*, 2015; Drummond, 2010; Schneider et Barsoux, 2003). Les trois entreprises ont des compétences interculturelles différentes. Dans le cas de Textile 1 et Textile 3, les dirigeants sont dotés de compétences acquises grâce à leurs vécus personnels. Pour Textile 1, ce type de compétences n'existe pas, c'est naturel. Alors que pour Textile 3, ces compétences sont nécessaires pour réussir à l'international. Ces compétences sont définies par Textile 3 comme la capacité à s'adapter, de communiquer

et de faire des affaires avec des personnes d'autres cultures. En ce qui concerne Textile 2, l'empathie culturelle est moins présente que dans les entreprises Textile 1 et Textile 3. Le propriétaire-dirigeant n'a pas d'intérêt particulier pour les autres cultures. De plus, il n'a aucune expérience à l'étranger, c'est pourquoi il n'a pas conscience que l'adaptation est primordiale en contexte de diversité culturelle.

La section suivante présentera un nouveau cadre conceptuel développé à la suite de l'étude réalisée.

4.4.2 Proposition d'un nouveau cadre conceptuel

Afin de mieux comprendre les résultats de notre étude, il est intéressant de proposer un nouveau cadre conceptuel. La figure 6 ci-dessous schématise et met en relief les aspects importants émanant de l'analyse des trois études de cas.

Dans un premier temps, le profil du propriétaire-dirigeant d'une entreprise a un rôle central dans le processus d'ouverture à l'international. Premièrement, il a une influence sur la perception des barrières que l'entreprise peut rencontrer lors de l'internationalisation. En effet, le profil est lié aux expériences passées, aux connaissances, aux compétences ainsi qu'à la vision de l'entrepreneur. C'est pourquoi il peut dissiper les obstacles potentiels lors du développement des activités à l'international. Deuxièmement, il fait référence à la perception de la diversité culturelle ainsi que la façon de procéder en situation interculturelle. Troisièmement, le profil du dirigeant est en relation avec les compétences interculturelles qui permettent d'appréhender la diversité culturelle. Dans nos trois cas étudiés, le développement international était entrepris par les propriétaires-dirigeants, les compétences interculturelles émanent ainsi de leurs profils.

Le processus de gestion interculturelle reste identique au cadre conceptuel proposé plus tôt dans ce mémoire. C'est un mode de gestion continu qui reprend plusieurs étapes

afin de donner du sens aux différences culturelles. Tout d'abord, il est nécessaire de comprendre les cultures, c'est-à-dire collecter des informations sur les différences culturelles. Par la suite, il est important de former et d'informer le personnel de l'entreprise sur les différences culturelles qu'ils peuvent rencontrer. Ensuite, il faut intégrer ces différences dans les pratiques de gestion afin d'instaurer des relations de confiance. Et, pour terminer, la dernière étape concerne le suivi et l'adaptation constante. L'entreprise Textile 2 commence à intégrer cette pratique d'affaires à la suite des échecs rencontrés lors de relations de sous-traitance où l'entreprise ne s'était pas renseignée sur la culture des pays avec lesquels elle faisait affaire. Par conséquent, elle n'avait pas adapté sa façon de travailler.

La gestion interculturelle est influencée par les barrières qui sont rencontrées lors du processus d'internationalisation. Elle permet aussi de mitiger les obstacles et de contrer ces barrières grâce aux compétences interculturelles. Effectivement, plus il y aura d'obstacles lors du processus, plus l'adaptation devra être importante. Aussi, plus l'entreprise est dotée de compétences interculturelles, plus cette pratique d'affaire sera naturelle et intégrée à ses activités.

Au même titre, les barrières à l'internationalisation et les compétences interculturelles peuvent avoir un lien sur le développement de la relation de confiance avec le collaborateur. La confiance est facilitée par la gestion de la diversité culturelle. En effet, l'adaptation et l'intégration de codes culturels permet d'établir des relations de confiance et à long terme, de développer des situations de synergies culturelles.

La synergie culturelle favorise la réussite internationale. Cela supporte également la réussite de l'activité internationale qui aide à développer des avantages concurrentiels.

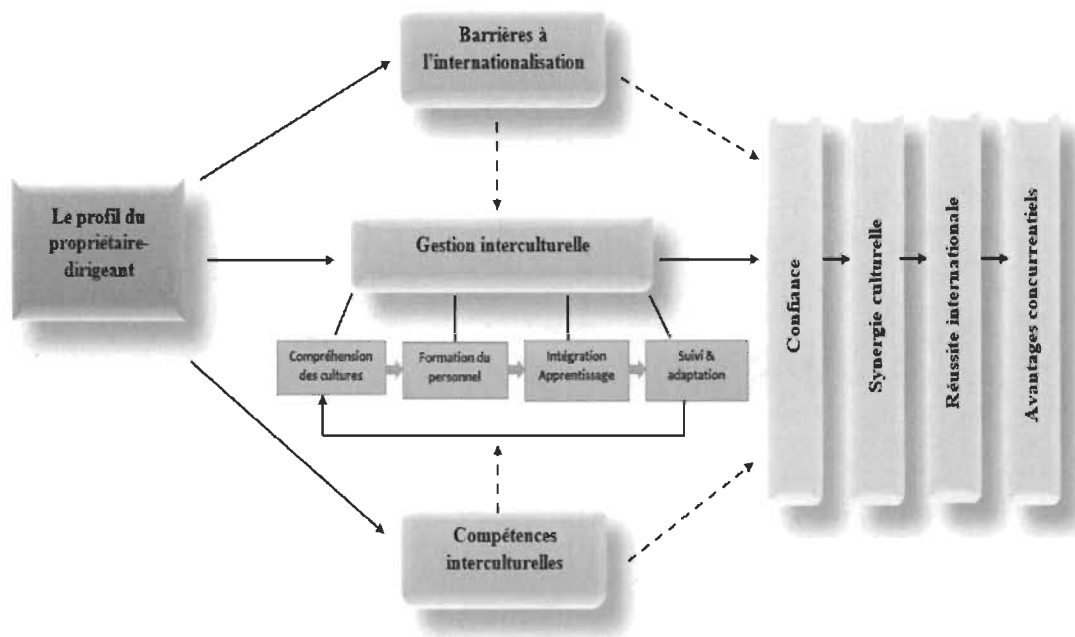


Figure 6. Proposition d'un nouveau cadre conceptuel

4.5 CONCLUSION DES ANALYSES ET RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE

Cette recherche visait à répondre à une question spécifique. À l'issue de ces analyses, le chercheur présume y avoir répondu. L'objectif principal était de comprendre le comportement de PME face à la diversité culturelle, sachant qu'elles avaient déjà développé des relations de collaborations par le biais de la sous-traitance à l'international. En soit, nous avons mis en évidence l'importance de certains facteurs afin de réussir l'activité internationale.

Ces facteurs sont nécessaires dans un contexte de collaborations internationales par le biais de la sous-traitance en situation de diversité culturelle et dont l'importance s'est révélée au cours de l'analyse. D'autres éléments sont aussi importants dans ce type de relation mais leur influence est moins prononcée.

L'analyse a permis d'interpréter le comportement de deux jeunes PME et d'une PME plus âgée sur les marchés internationaux par rapport à l'intégration des diverses cultures. Ce comportement de gestion interculturelle est le reflet du profil des propriétaires-dirigeants. Cela s'illustre dans les différentes visions et façons de procéder de chaque entreprise.

Les analyses ont aussi permis la compréhension de certaines relations existantes qui contribuent au processus de réussite internationale, en contexte de sous-traitance. À cela s'ajoute la compréhension de la gestion des différences culturelles qui favorise la réussite internationale et le développement d'avantages concurrentiels. Elle passe par la prise en compte des compétences interculturelles. Celles-ci sont liées au profil du propriétaire-dirigeant. Dans un des cas, le répondant n'avait pas conscience que son entreprise est dotée de compétences interculturelles. Pour une autre entreprise, les compétences sont incomplètes.

Enfin, l'analyse a fait ressortir les barrières à l'internationalisation comme éléments importants. Parmi elles, beaucoup sont liées à l'environnement socioculturel du pays hôte, cependant des carences au niveau des connaissances sur les façons de faire des pays ont été soulignées. Ces barrières peuvent influencer la gestion des diversités culturelles et être contournées par les compétences interculturelles.

La recherche a permis de mettre l'accent sur la perception des propriétaires-dirigeants quant à la diversité culturelle. C'est un facteur important dans la compréhension de notre sujet. Cet élément ainsi que les différents profils des propriétaires-dirigeants influencent les stratégies de gestion interculturelle mises en place dans les PME. En effet, la diversité culturelle peut être perçue comme un obstacle, un avantage ou comme un paramètre faisant parti du développement international. De plus, ayant des expériences, des connaissances et des idéologies différentes, les propriétaires-dirigeants de PME n'appréhendent pas la gestion de la diversité culturelle de la même manière. Cette forme

de gestion peut être étudiée et intégrée dans le processus de développement. Cependant, elle peut aussi être le résultat d'un comportement réactif afin de pallier certaines barrières rencontrées dans la démarche d'ouverture internationale. Que le comportement des PME soit proactif ou réactif, les propriétaires-dirigeants prennent conscience qu'il est important d'intégrer les différences culturelles afin de réussir leurs collaborations internationales par le biais de la sous-traitance.

Le chapitre suivant présentera la conclusion de cette étude ainsi que ses limites et les pistes de recherches envisagées.

CHAPITRE 5. CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, nous aborderons la conclusion de l'étude, les implications, les limites ainsi que les pistes de recherches.

5.1 CONCLUSION

Cette dernière partie du travail se veut être une appréciation globale de la démarche de cette recherche depuis le questionnement initial jusqu'aux résultats de l'analyse des études de cas. L'objectif général de ce travail était d'étudier le comportement d'un certain type de PME ayant déjà des activités internationales afin de mieux comprendre leur capacité de réaction face à la diversité culturelle présente sur la scène internationale. À cet effet, nous avons souhaité vérifier si les PME gèrent cette diversité et conséquemment, si elles adaptent certaines de leurs pratiques d'affaires. À partir de cette question, nous avons trouvé plusieurs éléments de réponses.

La recension de la littérature nous a aidée à déterminer plusieurs facteurs apparaissant primordiaux et pouvant expliquer la gestion de la diversité culturelle en contexte de collaboration internationale. Ces derniers se composent de la distance culturelle, de la diversité culturelle, de la gestion interculturelle (comprenant la compréhension des cultures, la formation du personnel, l'intégration et l'apprentissage ainsi que le suivi et l'adaptation), la synergie culturelle, la réussite internationale et les avantages concurrentiels.

Afin d'avoir une meilleure compréhension des comportements adoptés par les PME, nous nous sommes limités à la collaboration, notamment aux relations de sous-traitance internationale comme mode d'internationalisation.

Les trois études de cas ont permis de mettre en valeur trois facteurs : le profil du propriétaire-dirigeant, la gestion de la diversité culturelle et les compétences interculturelles. Bien que les autres éléments aient montré un lien pouvant être plus ou moins fort, ces trois facteurs retenus sont prépondérants et ont joué un rôle central dans les trois cas. Selon nous, ils sont déterminants pour expliquer au mieux le comportement des PME engagées sur la scène internationale face à la diversité culturelle.

Cependant, l'identification de ces facteurs ne constitue pas une explication complète du comportement des PME. La mise en évidence de certains liens a permis d'aboutir à une compréhension plus précise de la gestion de la diversité culturelle sur les marchés internationaux.

Ainsi, l'objectif général de cette étude qui était de parvenir à mieux comprendre le comportement des PME face à diversité culturelle a été atteint. En effet, nous pouvons dire que la gestion interculturelle s'articule principalement autour du profil du propriétaire-dirigeant et que le secteur du textile, qui a connu la crise dans les années 2000, connaît un nouveau souffle.

5.2 IMPLICATION MANAGÉRIALE

Ce travail est une réflexion sur le comportement des PME face à la diversité culturelle en situation de sous-traitance internationale mais ne peut pas guider les entrepreneurs dans leurs premières démarches d'ouverture à l'international. L'analyse des résultats montre que posséder des compétences interculturelles émane du profil du propriétaire-dirigeant. La gestion de la diversité culturelle rencontrée dépend aussi du profil du dirigeant. Aussi, l'importance de l'adaptation des pratiques d'affaires apparaît comme une condition indispensable à la réussite de l'activité internationale.

Les barrières rencontrées dans le processus de développement international se résument à des différences linguistiques ainsi que dans les pratiques d'affaires. Cela fait donc aussi référence à un manque de connaissances concernant la diversité culturelle de la part des PME. Afin de pallier ces barrières, la meilleure solution est l'empathie culturelle. Elle est composée de plusieurs éléments : la compréhension des cultures, le respect des autres cultures, ne pas avoir de préjugés et traiter l'individu à part entière, l'utilisation de différentes perspectives soit s'adapter constamment et les expériences de vie dans d'autres cultures (Chang et Tharenou, 2004).

Enfin, tel que mentionné par Bird et Osland (2005) et Ferro Cortes, Skander et Préfontaine (2017) et confirmé dans cette étude, la réussite internationale est influencée et favorisée par les relations de confiance. La confiance persuade les parties de s'engager sur le long terme et cet engagement commun permet d'aboutir à des synergies culturelles (Katz et Murphy-Shigematsu, 2012).

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre étude comporte certaines limites liées à la fois à la fiabilité et la validité des données. Tout d'abord, le faible nombre de cas étudiés constitue la principale limite. Par ailleurs, bien que nous ayons eu le choix de recourir à des entreprises issues du même secteur économique, nous n'avons pas réussi à rencontrer plus d'entreprise et notamment des PME ayant été créées il y a un certain temps et ayant une vaste expérience de la gestion dans un contexte multiculturel. Notre objectif n'était pas la généralisation des résultats, mais nous ne pouvons affirmer avoir atteint une certaine forme de saturation de contenu. Aussi, étant donné les contraintes de temps des répondants, il a été impossible de procéder à une triangulation des données pour confirmer leur validité externe. Les convergences dans les réponses des répondants peuvent toutefois atténuer cette limite.

5.4 PISTES DE RECHERCHE

La diversité culturelle se retrouve de plus en plus dans le quotidien des entreprises. Cependant, il existe peu de recherches sur la compréhension de la gestion du phénomène pour le cas des PME ainsi que son implication sur leur réussite à l'international.

Dès lors, il serait intéressant de reproduire cette étude auprès d'un plus grand nombre d'entreprises ainsi qu'auprès de PME opérant dans différents secteurs d'activités. Cela permettrait de confirmer l'importance des divers facteurs identifiés dans cette étude et discerner ceux qui sont généralisables et ceux qui sont considérés comme spécifiques à chaque entreprise.

Par ailleurs, il serait profitable de mieux connaître l'importance du rôle du profil du propriétaire-dirigeant dans la gestion interculturelle de son entreprise. Ce rôle nous est apparu dominant dans les trois cas étudiés, mais est-ce dû à notre protocole de recherche ou les entretiens étaient prévus uniquement avec le propriétaire-dirigeant? Est-ce dû à la petite taille de deux des trois entreprises? Ainsi, des entrevues avec d'autres membres de son équipe pourraient être éclairantes.

Finalement, est-ce que la gestion de la diversité est aussi importante dans les modes d'internationalisation qui exigent moins de proximité ou de collaborations que la sous-traitance internationale? Cela reste à explorer.

BIBLIOGRAPHIE

- Agndal, H., Chetty, S. et Wilson, H. (2008). Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, 17(6), 663-675.
- Al-Hyari, K., Camra-Fierro, J., Centeno, E., Al-Weshah, G. et Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188-211.
- Arcand, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), 16-23.
- Arteaga-Ortiz, J. et Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
- Autio, E., Sapienza, H.J. et Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barmeyer, C. et Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue Management et Avenir*, (22), 109-131.
- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? *Management International*, 18, 194-211.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 169-175. doi:10.1111/j.1467-8691.00337.x
- Baum, M., Schwens, C. et Kabst, R. (2013). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, 31(5), 536-562.
- Bird, A. et Osland, J.S. (2005). Making sense of intercultural collaboration. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 115-132.

- Blanchot, F. (2008). Gestion des alliances internationales. In E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-Université, 421-472.
- Borges, C. et Filion, L.J. (2016). Essaimage universitaire et capital social entrepreneurial. *Revue de l'entrepreneuriat*, 16(2), 43-73.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O.N. et Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125.
- Carbone, V., Lemaire, J.-P. et Nivoix, S. (2013). Nouveaux défis du management international. Gualino, 302 pages.
- Chaillou, B. (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue Économique*, 28(2), 262-285.
- Chang, S. et Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 57-74.
- Chevrier, S. (2003a). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38(2), 141-149. doi:10.1016/S1090-9516(03)00007-5
- Chevrier, S. (2003b). *Le management interculturel*, Presses universitaires de France, 125 p. (Collection Que sais-je?).
- Chevrier, S. et Segal, J.-P. (2011). Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales. *Revue française de gestion*, 2011/3(212), 145-156. doi:10.3166/RFG.212.145-156
- Coeurderoy, R., Davidsson, P., Tywoniak, S. et Lwango, A. (2009). L'étendue internationale des nouvelles firmes de hautes technologies : le rôle du capital humain et de l'intention stratégique des fondateurs. In *Actes de la XVIII^e Conférence de l'AIMS* (Association internationale de Management stratégique).
- Cox, T.H. et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. doi:10.5465/AME.1991.4274465

- Cox, T.H., Lobel, S.A. et McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847. doi:10.2307/256391
- Cuche, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, 128 p. (Collection Repères).
- Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Presses de l'Université Laval et Télé-Université, 488 p. (Collection Sciences de l'administration).
- Davidsson, P. et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- De Jong, G. et Van Houten, J. (2014). The impact of MNE cultural diversity on the internationalization-performance relationship: Theory and evidence from European multinational enterprises. *International Business Review*, 23(1), 313-326.
- De Rozario, P. (2010). *La gestion en contexte interculturel*. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 3/2010 (101), 96-99.
- D'Iribarne, P. (2000). Dossier les cultures nationales à l'heure de la mondialisation management et cultures politiques. *Revue française de gestion*, 70-75.
- D'Iribarne, P. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. *Management international*, 8(3), 11-19.
- D'Iribarne, P. (2014). Échanges, contrats et diversité des cultures. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 9(2), 187-203.
- Drummond, V. (2010). *Le management interculturel : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*, Gereso. (Collection L'essentiel pour agir).
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ebert-Walkens, L. (2013). *Les motivations et obstacles à l'importation pour les PME du Québec*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières.

- El Fadil, J. et St-Pierre, J. (2011). Les risques de sous-traitance manufacturière en Chine : le témoignage de quatre dirigeants d'entreprises québécoises. *Gestion 2000*, 28(1), 93-107.
- Ely, R.J. et Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Equilbey, N. (2004). *Le management interculturel*, Éditions EMS.
- Farchy, J. (2008). Promouvoir la diversité culturelle. Les limites des formes actuelles de régulation. *Questions de communication*, (13), 171-195.
- Ferro Cortes, L.M., Skander, D. et Préfontaine, L. (2017). The role of trust in the internationalisation of knowledge-intensive small and medium enterprises. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(3), 291-317.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. 2^e éd., Québec Presses de l'Université du Québec.
- Gallego-Roquelaure, V. (2015). L'effet réseau sur la délocalisation des PME. *Revue internationale PME*, 28(2), 87-112.
- Gallego-Roquelaure, V. et Calamel, L. (2015). Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 73-92.
- Glaister, K.W. et Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301-332.
- Goxe, F. et Viala, C. (2009). *Interrelation entre capital humain, capital social et internationalisation : le cas d'entrepreneurs français en Chine*. Conférence de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Toulouse, France.
- Hall, E.T. (1984). *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*. Paris, Seuil.
- Hall, E.T. et Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Intercultural Press.
- Higgs, M. (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *Team Performance Management*, 2(1), 36-43.

- Hill, J. (2001a). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(5), 171-204.
- Hill, J. (2001b). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(6), 211-235.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984a). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Hofstede, G. (1984b). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. doi:10.5465/AMR.1984.4279653
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. et Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Jean-Amans, C. et Abdellatif, M. (2013). L'influence du risque pays et de la distance culturelle sur les modes de présence et de contrôle des PME à l'étranger. *Management international*, 18(1), 73-86.
- Kahiya, E.T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Kamanzi, C. (2006). *La théorie du capital humain*. Thèse de doctorat, Université Laval.
- Katz, R. et Murphy-Shigematsu, S. (2012). *Synergy, Healing and Empowerment: Insights from Cultural Diversity*. Brush Education.

- Kroeber, A.L. et Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers of the Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, 47(1), Harvard University.
- Kuhlmeier, D.B. et Knight, G. (2010). The critical role of relationship quality in small- and medium-sized enterprise internationalization. *Journal of Global Marketing*, 23(1), 16-32.
- Laghzaoui, S. (2006). L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences. In *Actes du 8^e CIFEPME*.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, (2), 52-69.
- Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation*. 3^e éd., Paris, Dunod.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.
- Loth, D. (2009). Le fonctionnement des équipes interculturelles. *Revue Management et Avenir*, (28), 326-344.
- Love, J.H., Roper, S. et Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. et Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738.
- McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
doi:10.2307/1556418

- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Meier, O. (2010). *Management interculturel*. 4^e éd., Paris, Dunod.
- Mejri, K. et Umemoto, K. (2010). Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
- Mohr, A. et Shoobridge, G.E. (2011). The role of multi-ethnic workforces in the internationalisation of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4), 748-763.
- Moral, M. (2007). Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd'hui? *Le Journal des psychologues*, (245), 70-74.
- Moran, R.T. et Xardel, D. (1994). *Au-delà des cultures : les enjeux du management international*. Paris, InterEditions.
- Musitelli, J. (2005). L'invention de la diversité culturelle. *Annuaire français de droit international*, 51(1), 512-523.
- Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.
- OCDE – Nations Unies (2013). Les migrations internationales en chiffres.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation. *Gestion*, 31(1), 77-87.
- Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale PME*, 23(3-4), 13-42.
- Peeters, C., Point, S., Garcia-Prieto, P. et Davila, A. (2014). La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures. *Management international*, 18, 178-193.

- Pietrasieński, P. et Ślusarczyk, B. (2015). Internationalization of small and medium enterprises: Empirical research review on barriers to entry into foreign markets. *Polish Journal of Management Studies*, 11(1), 113-123.
- Prime, N. et Usunier, J.-C. (2013). *Marketing international : marchés, cultures et organisations*. Paris, Pearson.
- Rahman, M., Uddin, M. et Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter into foreign markets: Evidence from SMEs in an emerging economy. *International Marketing Review*, 34(1), 68-86.
- Ramadan, M. et Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban. *Revue internationale PME*, 24(1), 71-106.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. et Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266. doi:10.2307/20159576
- Richards, L. et Morse, J.M. (2007). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Sage, 288 p.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. et Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Schneider, S.C. et Barsoux, J.-L. (2003). *Managing Across Cultures*. Prentice Hall, 330 p.
- Scotto, M.-J., Loth, D. et Tiffon, H. (2014). *De la diversité de genre à la diversité culturelle*. Document de travail, IPAG.
- St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D. et Garcia, C. (2014). Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME. *Management international*, 18, 72-84.
- St-Pierre, J. et Perrault, J.-L. (2009). *Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France*. Communication présentée au Colloque *L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales*, Alger.

- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises*. CIRANO, Tiré de https://www.researchgate.net/publication/254398834_Mondialisation_et_internationalisation_des_PME_Le_comportement_des_PME_manufacturieres_quebecoises.
- Suedekum, J., Wolf, K. et Blien, U. (2014). Cultural diversity and local labour markets. *Regional Studies*, 48(1), 173-191. doi:10.1080/00343404.2012.697142
- Théry, B. (2002). *Manager dans la diversité culturelle*. Éditions d'Organisation, 262 p.
- Toulova, M., Votoupalova, M. et Kubickova, L. (2015). The specifics of internationalization process of Czech SMEs with the focus on strategies used in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 20-34.
- Trompenaars, F. et Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Capstone Chichester, 384 p.
- Wach, K. (2014). The role of knowledge in the internationalisation process: An empirical investigation among Polish businesses. In D. Kiendl-Wendner et K. Wach (dir.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*, 143-158.
- Wright, M., Westhead, P. et Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030. doi:10.1080/00343400601120288
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods third edition*. 3^e éd., Sage, 181 p.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.009

ANNEXE A

LETTRE D'INFORMATION SUR LE PROJET DE RECHERCHE

LA GESTION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES SUR L'ENGAGEMENT INTERNATIONAL DES PME

1. Mise en contexte

Depuis le début des années 1980, le contexte de mondialisation amène certaines entreprises à modifier leurs pratiques d'affaires. Un engagement international de plus en plus important conduit les PME à interagir plus fréquemment avec des gens issus d'autres cultures. Ce contexte multiculturel impose toutefois certaines façons de faire qui ne sont pas maîtrisées par toutes les entreprises, notamment les PME. En effet, elles ont peu de connaissances en matière de gestion des dimensions culturelles, ce qui pourrait nuire au succès de leurs activités internationales. La gestion de la diversité culturelle peut ainsi permettre aux PME de pallier les risques d'incompréhension et minimiser les conséquences négatives induites par les différences culturelles. Le développement de compétences en gestion interculturelle pourrait devenir un facteur de succès dans les transactions internationales. Aussi, de telles compétences pourraient accroître l'intérêt de ces entreprises pour les activités internationales, qui sont sources de croissance et de création de valeur.

2. Objectifs

Les objectifs de notre recherche sont de comprendre (a) comment les dirigeants des PME engagées à l'international font face à la diversité culturelle, (b) ainsi que l'influence de la gestion interculturelle sur le développement international de leurs activités.

3. Activité

L'activité consiste en une entrevue d'environ une heure trente minutes, avec un enregistrement audio. Cette entrevue aura lieu dans les locaux de l'entreprise afin de réduire le temps exigé pour chaque dirigeant et aussi pour voir le fonctionnement de leur entreprise.

4. Attentes vis-à-vis des chefs d'entreprise

Les chefs d'entreprise qui accepteront de participer à cette étude devront allouer environ une heure trente minutes de leur temps au projet. Le guide d'entrevue leur sera préalablement envoyé. La participation à ce projet se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explication.

5. Risques et bénéfices pour les participants

Ce projet est régi par des règles strictes de rigueur et de confidentialité. Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée avec un nom fictif. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de mémoire, ne permettront pas d'identifier les participants. Les données recueillies seront conservées sous clé, dans un ordinateur personnel. Les seules personnes à y avoir accès seront Josée St-Pierre et Lauranne Vansteenkiste. Toutes les personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites au dépôt final du mémoire. Le fichier contenant les données confidentielles sera supprimé et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Par conséquent, il n'y a pas de risque pour les participants. Le seul inconvénient lié à ce projet est le temps. Ce projet donne l'occasion de réfléchir et de discuter des pratiques d'affaires utilisées dans les PME dans le domaine de la gestion interculturelle ou, plus largement, dans la gestion en contexte interculturel.

6. L'équipe du projet

Josée St-Pierre, professeure-chercheure, UQTR. Courriel : josee.st-pierre@uqtr.ca; téléphone : 819 376-5011, poste 4052.

Lauranne Vansteenkiste, étudiante à la maîtrise, UQTR. Courriel : lauranne.vansteenkiste@uqtr.ca; téléphone : 819 701-8042.

7. L'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-16-224-07.10 a été émis le 24 mai 2016. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, on peut communiquer avec la secrétaire du comité éthique de la recherche de l'UQTR, par téléphone 819 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@gmail.com.

Numéro du certificat : CER-16-224-07.10

Certificat émis le 24 mai 2016

ANNEXE B

LE GUIDE D'ENTREVUE

La gestion des différences culturelles sur l'engagement international des PME

➤ Questions sur l'activité à l'international

1. Quel type d'activité exercez-vous sur le marché étranger?
2. Dans combien de pays sous-traitez-vous?
Si plusieurs pays, pouvez-vous énumérer l'ordre dans lequel vous avez débuté vos activités internationales? Quels ont été les facteurs décisionnels pour le choix des pays?
3. Quels moyens avez-vous utilisé pour identifier le ou les sous-traitants?
4. Quelles ont été les ressources dont vous avez eu besoin afin – d'identifier les sous-traitants potentiels, et – de développer vos activités à l'international (personnel qualifié, financement, R&D, etc.)?
5. Avez-vous rencontré des barrières lors du développement à l'international? (Les barrières sont les obstacles internes soient les ressources et les capacités de l'entreprise et externes soit l'environnement de l'entreprise)
6. Des facteurs ont-ils facilité (ou difficultés) votre ouverture à l'étranger?
7. Le lieu de sous-traitance de votre activité internationale est-il le résultat d'une volonté ou d'une stratégie particulière?
8. L'emplacement géographique vous a-t-il permis un développement plus rapide?
9. Avez-vous des avantages concurrentiels à l'étranger? Si oui, quels sont-ils?

➤ Questions sur la diversité culturelle

10. Y a-t-il beaucoup de différences culturelles entre le pays dans lequel vous sous-traitez et le Qc/Canada (distance culturelle importante, moins importante)?
11. La diversité culturelle a-t-elle été un obstacle à l'ouverture à l'international de votre entreprise ou a-t-elle engendré des difficultés? Si oui, quelles difficultés?
12. La diversité culturelle a-t-elle impacté des composantes de votre entreprise? Si oui, lesquels et pourquoi? (Marketing, coûts, créativité, etc.)
13. Selon vous, quelles compétences sont requises pour faire face à la diversité culturelle?

➤ Questions sur la gestion de la diversité culturelle

14. Avez-vous adapté vos pratiques d'affaires en intégrant la culture nationale du pays étranger dans vos échanges avec le sous-traitant?
15. Avez-vous utilisé des ressources particulières pour gérer la diversité culturelle dans vos activités de sous-traitance (personnel qualifié, financement, etc.)?
16. Afin d'aboutir à une entente avec le sous-traitant, avez-vous eu besoin de modifier votre processus de négociation en intégrant les différences culturelles?
17. Comment avez-vous établi la confiance avec votre partenaire?
18. En adaptant vos pratiques d'affaires en intégrant des aspects de la culture nationale du pays sous-traitant, avez-vous eu plus d'avantages concurrentiels? Si oui, quels sont-ils?
19. Selon vous, quels sont les facteurs qui permettent d'augmenter l'efficacité de votre entreprise en contexte interculturel? Et quels facteurs permettraient d'augmenter l'efficacité interculturelle en général?
20. Pour vous, que sont les compétences interculturelles?

➤ Questions sur le profil de l'entreprise et le propriétaire-dirigeant

21. En quelle année a été créée votre entreprise?
22. Quel est le cœur de métier de l'entreprise?
23. Le secteur d'activité dans lequel votre entreprise évolue connaît-il une forte concurrence?
24. Après combien d'années avez-vous pris la décision de développer votre activité à l'international?
25. Était-ce voulu dès la création d'entreprise ou est-ce que cela s'est imposé au fil des activités?
26. Quel est votre parcours? (âge, diplôme, expérience internationale, langues maîtrisées, formation sur la culture)
27. De quelle façon l'équipe décisionnelle est organisée? Quel est le parcours de vos collaborateurs? (Âge, diplôme, expérience internationale, langues maîtrisées, formation sur la culture)

ANNEXE C

LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Lauranne Vansteenkiste, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____ confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet, La gestion des différences culturelles sur l'engagement international des PME. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant :	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Lauranne Vansteenkiste
Date :	Date :

Un résumé des résultats sera envoyé par courriel aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant l'automne 2016,